

WISSEN WAS WIRKT



# Zentrale Projektevaluierung

Unterstützung der G7- und G20-  
Entwicklungsagenden

PN 2016.2131.7

## Evaluierungsbericht

Im Auftrag der GIZ von *Lennart Raetzell und Lena Häberlein (Syspons GmbH)*

Veröffentlichte Version: 09.2020

## Impressum

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

Die Stabsstelle Evaluierung ist direkt dem Vorstand unterstellt 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 der Ergebnisse zu erhöhen.

Die Stabsstelle Evaluierung hat mit dieser Evaluierung externe, unabhängige Evaluator\*innen beauftragt. Der Evaluierungsbericht wurde von diesen externen Evaluator\*innen verfasst. Der vorliegende Bericht gibt ausschließlich die Ansichten und Bewertungen der Autor\*innen wieder.

### Evaluator\*innen:

Lennart Raetzell und Lena Häberlein, Syspons GmbH

### Autor\*innen des Evaluierungsberichts:

Lennart Raetzell und Lena Häberlein, Syspons GmbH

Consultingunternehmen

### Syspons GmbH

Straße: Prinzenstr. 84

Ort: 10969 Berlin

T: +49 30 6981 5800

E: [info@syspons.com](mailto:info@syspons.com)

I: [www.syspons.com](http://www.syspons.com)



### Konzeption, Koordination und Management

Claudia Kornahrens, GIZ, Stabsstelle Evaluierung,

Leiterin der Gruppe Zentrale Projektevaluierungen

Hermanns, Sophie, Evaluierungsmanagerin

Stabsstelle Evaluierung, Zentrale Projektevaluierung

### Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle

Evaluierung

### Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sitz der Gesellschaft:

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40

53113 Bonn, Deutschland

T +49 228 4460-0

F +49 228 4460 - 1766

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

I <http://www.giz.de/evaluierung>

[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](http://www.youtube.com/user/GIZonlineTV) [www.facebook.com/gizprofile](http://www.facebook.com/gizprofile)

[http://twitter.com/giz\\_gmbh](http://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, September 2020

Diese Veröffentlichung kann von der Website der  
GIZ [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung) als PDF herunterge-  
laden werden. Anfragen nach gedruckten Ausga-  
ben sind zu richten an [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de).

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>1</b>
<b>Projektkurzbeschreibung</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Evaluierungsziele und -fragen</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ziele der Evaluierung.....	1
1.2 Evaluierungsfragen.....	1
<b>2 Evaluierungsgegenstand</b> .....	<b>3</b>
2.1 Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands.....	3
2.2 Wirkungsmodell inkl. Wirkungshypothesen.....	4
<b>3 Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess</b> .....	<b>9</b>
3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten.....	9
3.2 Evaluierungsprozess.....	11
<b>4 Bewertung des Projekts anhand der OECD-/DAC-Kriterien</b> .....	<b>13</b>
4.1 Relevanz.....	13
4.2 Effektivität.....	21
4.3 Impact.....	35
4.4 Effizienz.....	40
4.5 Nachhaltigkeit.....	46
4.6 Wesentliche Wirkungen und Gesamtbewertung.....	49
<b>5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> .....	<b>51</b>
5.1 Erfolgs- oder Misserfolgskriterien.....	51
5.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	52
<b>Anhang</b> .....	<b>55</b>
Anhang 1: Quellenangaben.....	56
Anhang 2 Evaluierungsmatrix.....	58

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Wirkungsmodell.....	8
<b>Abbildung 2:</b> Übersicht über die Zuordnung der Kosten zu Outputs und übergreifenden Kosten .....	41
<b>Tabelle 1:</b> Liste der verfügbaren Dokumente .....	9
<b>Tabelle 2:</b> Liste der Stakeholder der Evaluierung und ausgewählter Interviewpartner .....	12
<b>Tabelle 3:</b> Bewertung der Modulzielindikatoren nach SMART-Kriterien .....	21
<b>Tabelle 4:</b> Übersicht über BMZ-Prioritäten und -Initiativen (Deliverables) im Rahmen der deutschen Präsidentschaft der G20 .....	25
<b>Tabelle 5:</b> Übersicht über Ansätze und Produkte in der Beratung des BMZ.....	27
<b>Tabelle 6:</b> Übersicht über die Erreichung der Output-Indikatoren .....	29

## Abkürzungsverzeichnis

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CwA	Compact with Africa
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DWG	Development Working Group (G20-Arbeitsgruppe Entwicklung)
EF	Entwicklungspolitisches Forum
EG	Engagement Group
EMSD	Globalvorhaben Emerging Markets Sustainability Dialogues
FIAP	G20 Financial Inclusion Action Plan
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GPFI	Global Partnership for Financial Inclusion (G20-Arbeitsgruppe zu finanzieller Inklusion)
GV	Globalvorhaben
G7	Gruppe der G7-Staaten bestehend aus Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten
G20	Gruppe der G20-Staaten bestehend aus Argentinien, Australien, Brasilien, China, Deutschland, der Europäischen Union, Frankreich, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Kanada, Mexiko, Russland, Saudi-Arabien, Südafrika, Südkorea, Türkei, Vereinigtes Königreich, Vereinigte Staaten
HLPF	High Level Political Forum der Vereinten Nationen
IDPs	Internally Displaced Persons
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PwA	Partnership with Africa
RYE	G20-Initiative zu Jugendbeschäftigung im ländlichen Raum (G20 Initiative for Rural Youth Employment)
SV	Sektorvorhaben
TZ	Technische Zusammenarbeit
UNDP	United Nations Development Programme
VPLM	Voluntary Peer Learning Mechanism
ZPE	Zentrale Projektevaluierung



# Projektkurzbeschreibung

Globalvorhaben: „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“

Projektnummer	2016.2131.7
Förderschlüssel (CRS-Code) (Creditor Reporting System Code)	43010
Projektziel	Die Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik auf globaler Ebene ist verbessert.
Projektlaufzeit	01.06.2016 - 31.01.2020 <sup>1</sup>
Projektvolumen	3.000.000 EUR
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Politische(r) Träger	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	Argentinisches Sozialministerium (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación <sup>2</sup> )
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)
Zielgruppe(n)	Von Armut und nicht nachhaltiger Entwicklung betroffene Menschen weltweit, insb. Frauen (indirekte Zielgruppe; sehr langer Wirkungszusammenhang); BMZ-Referat 510 und 110; Teilnehmer*innen der einschlägigen Arbeitsgruppen der G7 und G20, Vertreter*innen von internationalen Organisationen, insb. OECD, und Mitglieder der Engagement Groups wie C20, T20, Y20, B20 und W20 sowie C7 und Y7(direkte Zielgruppe)

<sup>1</sup> Nach zweifacher auftragswertneutraler Verlängerung (ursprünglich bis 12/2018)

<sup>2</sup> Seit 2019 Ministerio de Salud y de Desarrollo Social

# 1 Evaluierungsziele und -fragen

## 1.1 Ziele der Evaluierung

Die Evaluierung des Globalvorhabens (GV) „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ (PN 2016.2131.7) wird im Rahmen der zentralen Projektevaluierungen (ZPE) der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH durchgeführt. Gegenstand aller ZPE sind vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) beauftragte Projekte mit einem Auftragsvolumen von mind. 3 Millionen Euro. Das hier zu evaluierende Projekt wurde mittels einer regional geschichteten Zufallsstichprobe ausgewählt.

Hinsichtlich des erkenntnistheoretischen Interesses an dieser Evaluierung hat die Stabsstelle Evaluierung der GIZ einen doppelten Zweck formuliert: Ziel ist einerseits die Dokumentation des Projekterfolgs im Sinne der Rechenschaftslegung. Andererseits soll die Evaluierung Lernerfahrungen aus der Durchführung des Projekts sichtbar machen. Da das Projekt zum 30.01.2020 auslief, handelt es sich bei dieser ZPE um eine Schlussevaluierung. Ein Schwerpunkt liegt damit auf dem Aspekt der Rechenschaftspflicht sowie auf der Generierung von Lernerfahrungen, die vom Nachfolgeprojekt genutzt werden können. Im Vordergrund stehen dabei Lernerfahrungen aus der Unterstützung der deutschen G20-Präsidentschaft im Jahr 2017 für die kommende deutsche G7-Präsidentschaft 2022 sowie Lernerfahrungen zum Instrument der Entsendungen (vgl. auch Kapitel 1.2 für spezifische Evaluierungsfragen). Darüber hinaus kann die Evaluierung Erkenntnisse liefern, die für künftige Projekte im Themenfeld Global Policy von Relevanz sein können.

Zentrale Stakeholder und Nutzer\*innen dieser Evaluierung sind die Mitarbeiter\*innen des Projekts sowie die verantwortlichen Stellen im BMZ. Dies schließt Referat 510 als federführendes Referat für die G20-Development-Working-Group (DWG) und G7-Accountability-Working-Group (AWG) sowie Referat 110 im Rahmen seiner Funktion als Vorsitz der G20-Arbeitsgruppe Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI) ein. Weitere Stakeholder und potenzielle Nutzer der Evaluierung sind der Fach- und Methodenbereich der GIZ (FMB), Abteilung Governance und Konflikt, sowie die Stabsstelle Evaluierung.

## 1.2 Evaluierungsfragen

Das Projekt wird auf Grundlage standardisierter Evaluierungskriterien und -fragen bewertet, um eine Vergleichbarkeit durch die GIZ sicherzustellen. Grundlage hierfür sind die OECD-/DAC-Kriterien<sup>3</sup> für die Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit sowie die Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Zusammenarbeit<sup>4</sup>: Relevanz, Effizienz, Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit. Aspekte des Kriteriums Kohärenz, Komplementarität und Koordination sind in den anderen Kriterien enthalten.

Spezifische Bewertungsdimensionen und Analysefragen werden durch die GIZ von diesem vorbestimmten Rahmen abgeleitet. Diese Bewertungsdimensionen und Analysefragen bilden die Grundlage für alle zentralen Projektevaluierungen der GIZ und sind in der Evaluierungsmatrix<sup>5</sup> (vgl. Anhang 1) enthalten. Neben den Evaluierungskriterien werden auch die Beiträge zur Agenda 2030 und deren Prinzipien (Universalität, integrierender Ansatz, Leave No One Behind, Multi-Akteurs-Partnerschaften) berücksichtigt. Die Evaluierungsfragen

<sup>3</sup> <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

<sup>4</sup> [https://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/erfolg\\_und\\_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf](https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf)

<sup>5</sup> Die Evaluierungsmatrix im Annex gibt einen detaillierten Überblick über die Bewertungsdimensionen und Evaluierungsfragen, die unter den einzelnen Bewertungskriterien untersucht werden. Dies schließt auch Indikatoren, verfügbare Datenquellen, die geplante Datenerhebung und die erwartete Evidenzstärke basierend auf der Verfügbarkeit alternativer Beweisquellen mit ein.

beziehen sich auch auf Querschnittsthemen, wie z. B. Gender, Umwelt, Konfliktsensitivität und Menschenrechte. Alle OECD-/DAC-Kriterien berücksichtigen auch Aspekte der Implementierungsqualität.

Im Rahmen der Inception Phase der Evaluierung wurden zudem spezifische Erkenntnisinteressen und Fragen geäußert, welche über die standardisierten Evaluationskriterien hinausgehen. Ausgehend hiervon wurden die folgenden zusätzlichen Evaluierungsfragen formuliert:

- Was sind **Lernerfahrungen aus der deutschen G20-Präsidentschaft** (bzw. der Unterstützung des BMZ in der Verankerung von Prioritäten der deutschen EZ in der deutschen G20-Präsidentschaft), welche in der Vorbereitung und Durchführung der deutschen G7-Präsidentschaft 2022 berücksichtigt werden sollten (Int\_2, Int\_4, Int\_6, Int\_7, Int\_8)?
- Welche **Ansätze und Produkte** – sowohl thematisch als auch Prozesswissen zu G20 und G7 – sind effektiv in der Unterstützung des BMZ bei der Verankerung und Verstetigung seiner Prioritäten in den G7 und G20 (Int\_2, Int\_6, Int\_7, WS\_1)?
- Was sind **Erfolgs- und Misserfolgskriterien in der Beratung anderer GIZ-(Sektor-)Vorhaben**, um fachliche Themen in den G7- und G20-Prozess einzubringen und anschlussfähig zu machen (Int\_4)?
- Wie hat das Projekt auf **Arbeitsspitzen** im Rahmen der DWG-Arbeitsgruppentreffen unter deutscher G20-Präsidentschaft bzw. die **wechselnde Auslastung** in Präsidentschafts- und Nicht-Präsidentschaftszeiten reagiert (Int\_3)?
- Wie hat das Projekt auf **kurzfristige Planungs- und Anpassungsbedarfe** reagiert? Inwiefern hat das Projekt hierfür geeignete Instrumente gefunden (Int\_3)?
- Inwiefern tragen **Entsendungen** als Instrument erfolgreich zur Zielerreichung bei? Was sind Erfolgs- und Misserfolgskriterien (Lernerfahrungen) von Entsendungen im Kontext multilateraler Foren (Int\_2, Int\_5, Int\_6)?

Da es sich bei dem Evaluationsgegenstand um ein Globalvorhaben handelt, wurden auf Basis der Hinweise der Stabsstelle Evaluierung zur Evaluierung von Sektorvorhaben, Globalvorhaben und IZR-Vorhaben zusätzliche Evaluationsfragen in die Evaluierungsmatrix aufgenommen (vgl. Anhang 1). Dies umfasst Fragen nach dem globalen Charakter des adressierten Problems<sup>6</sup> sowie nach der Komplementarität des Projekts mit anderen bilateralen, regionalen und/oder Sektor- und Globalvorhaben<sup>7</sup>. Darüber hinaus berücksichtigte das Evaluationsdesign die Tatsache, dass das Projekt entsprechend seinem Charakter als Globalvorhaben bevölkerungsfern agiert, und betrachtete das BMZ als wichtigsten Leistungsempfänger des Projekts (vgl. Kapitel 4.2 zur Relevanz). Die für Sektor- und Globalvorhaben typische lange Wirkungskette zwischen den Beratungsleistungen des Projekts und den (übergeordneten) Wirkungen wird in Kapitel 4.4. zur Bewertung des Impacts thematisiert.

---

<sup>6</sup> Die Evaluierungsmatrix enthält zusätzlich folgende Frage: Inwieweit zielt die Maßnahme auf die Lösung einer globalen Herausforderung, die nicht nur bilateral/nicht regional wirksam adressiert werden kann?

<sup>7</sup> Die Evaluierungsmatrix enthält zusätzlich folgende Frage: Inwiefern ergänzt das Vorhaben bilaterale oder regionale Vorhaben? Inwieweit ergänzt es andere Globalvorhaben?

# 2 Evaluierungsgegenstand

## 2.1 Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands

Gegenstand dieser Evaluierung ist die Maßnahme der technischen Zusammenarbeit (TZ) „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ (PN 2016.2131.7), im Folgenden als „(das) Projekt“ oder „(das) GV“ bezeichnet. Ursprünglich war für das Projekt eine Laufzeit von Juni 2016 bis Dezember 2018 vorgesehen. Im Rahmen von zwei Änderungsangeboten<sup>8</sup> wurde die Laufzeit um ein Jahr bis Dezember 2019 bzw. Januar 2020 verlängert. Bei dem Projekt handelt es sich um eine Einzelmaßnahme. Der Auftragswert über die Gesamtlaufzeit belief sich auf 3.000.000 Euro aus BMZ-Mitteln (keine Kofinanzierungen) (GIZ 2016; GIZ 2018a). Vorgängerprojekte, auf deren Wirkungen das Projekt aufbauen könnte, gab es keine, sodass die hierfür vorgesehenen Fragestellungen (vgl. Evaluierungsmatrix) im Rahmen dieser Evaluierung nicht erörtert werden konnten. Seit Februar 2020 wird ein Folgeprojekt mit dem Titel „Multilaterale Entwicklungspolitik und G7-/G20-Entwicklungsagenden“ (PN 2020.2055.0) durchgeführt (GIZ 2019e).

Das Projekt berät vorrangig das im BMZ für G7 und G20 zuständige Referat 510 übersektoral zu Themen, die für die G7-/G20-Entwicklungsagenden von Relevanz sind. Direkter Leistungsempfänger und gleichzeitig Auftraggeber des Projekts ist damit das BMZ. Das Projekt wird vorrangig in Deutschland umgesetzt und setzt nicht, wie für Globalvorhaben üblich, im größeren Umfang Ansätze in Partnerländern oder überregional mit Partnern um. Eine Ausnahme hiervon bilden zwei Entsendungen sowie die punktuelle Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Formaten in Partnerländern des globalen Südens. Aus dem Projekttypus Globalvorhaben ergibt sich auch, dass das Projekt, anders als bei bilateralen Vorhaben im Ausland üblich, keinen politischen Partner für die Umsetzung hat. Mit dem argentinischen Sozialministerium (Ministerio de Desarrollo Social) wurde allerdings ein Durchführungsvertrag geschlossen (GIZ 2018a; Int\_2).

Das zu evaluierende Projekt war ursprünglich – unter dem Titel „Unterstützung der Deutschen G20-Präsidentschaft 2017“ – explizit zur Unterstützung der deutschen G20-Präsidentschaft beauftragt. Seine Laufzeit endete laut Ursprungsangebot mit dem Ende der deutschen Mitgliedschaft in der G20-Troika am 31.12.2018. Wesentliches Ziel war dabei, das BMZ in der fachlichen und organisatorischen Durchführung des G20-Prozesses zu unterstützen. Dies galt besonders für die G20-Arbeitsgruppe Entwicklung (Development Working Group, DWG), in der das BMZ (Referat 510) die Bundesregierung federführend vertritt. Das Projekt hat darüber hinaus das BMZ-Referat 110 im Rahmen seiner Federführung für die G20-Arbeitsgruppe Global Partnership for Financial Inclusion (GPMI) unterstützt (GIZ 2016; Int\_2, 6). Entsprechend dem Interesse von BMZ-Referat 510, die Unterstützung des Projekts über die Begleitung der G20 hinaus auf Aktivitäten im G7-Prozess sowie auf Analysen zu ausgewählten Gebern, Schwellenländern im multilateralen Kontext und multilateralen Grundsatzfragen zu erweitern<sup>9</sup>, erfolgte 2018 im Rahmen eines Änderungsangebots eine Anpassung des Modulziels und -titels sowie der Outputs und Indikatoren. Zudem wurde die Projektlaufzeit im Rahmen einer auftragswertneutralen Verlängerung bis Ende 2019 und anschließend erneut bis Ende Januar 2020 verlängert (GIZ 2018a; Int\_2).

Unter dem neuen Titel „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ rückten die Verstetigung der im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft erfolgreich verhandelten Deliverables sowie die Verankerung – soweit in Nicht-Präsidentschaftszeiten möglich – von Prioritäten der deutschen Entwicklungspolitik in den Agenden der nachfolgenden G7- und G20-Präsidentschaften in den Vordergrund, u. a. durch den Dialog mit der Zivilgesellschaft (GIZ 2018a). In der Inception Mission dieser Evaluierung zeigte sich zudem, dass zuletzt

<sup>8</sup> Änderungsangebot von 2019 zur auftragswertneutralen Verlängerung bis Ende Januar 2020.

<sup>9</sup> Dem liegt ein BMZ-interner Reorganisationsprozess zugrunde: Bis 2018 lag das Thema multilaterale Grundsatzthemen noch nicht in der Zuständigkeit von damals Referat 410. Dies änderte sich im Rahmen des Reorganisationsprozesses (2018) und der damit einhergehenden Fusion der damaligen Referaten 400 (Grundsatzthemen der multilateralen Entwicklungspolitik) und Referat 410 (G7/G8/G20) zu Referat 510.

das Themenfeld multilaterale Entwicklungszusammenarbeit und Schwellenländer verstärkt vom Leistungsempfänger nachgefragt wurde, weshalb das Projekt seine Aktivitäten zunehmend hierauf ausrichtete (Int\_2, 6; WS\_1). Um der Entwicklung des Projekts im Projektverlauf Rechnung zu tragen und das Projekt im Rahmen der Evaluierung adäquat abbilden zu können, hat das Evaluationsteam in enger Abstimmung mit dem Projektteam ein Wirkungsmodell entwickelt, welches Ursprungs- und Änderungsangebot in der jeweils tatsächlich umgesetzten Form zusammenführt. Dieses wird im folgenden Kapitel 2.2 im Detail beschrieben.

Der G7- und G20-Prozess, welcher den Rahmen für die Beratungsleistungen des Projekts bildete, ist stark von informellen Strukturen und den Prioritäten der Staats- und Regierungschefs geprägt und entwickelt sich dementsprechend dynamisch (Int\_11). Dies beeinflusst auch die Rolle des BMZ im G7-/G20-Gesamtprozess: Grundsätzlich agiert das BMZ, auch in der Federführung der DWG und GPFI, als Teil der Bundesregierung. Entsprechend kann das BMZ proaktiv auf bestimmte Aspekte hinweisen; koordiniert wird der G7- und G20-Prozess aber von Bundeskanzleramt bzw. den entsprechenden Ressorts in den Ländern, die den Vorsitz innehaben. Verhandlungsergebnisse, u. a. DWG-Deliverables und Gipfelkommuniqués, sind deshalb Ergebnis eines komplexen Verhandlungsprozesses, in den jede Präsidentschaft eigene Prioritäten einbringt (Int\_6). Eine Ausnahme hiervon bilden die DWG und GPFI im deutschen Präsidentschaftsjahr: Wie im Ursprungsangebot beschrieben, bildete der Vorsitz der beiden Arbeitsgruppen eine Gelegenheit, Anliegen der deutschen Entwicklungspolitik in den G20 Gehör zu verschaffen, die G20-Entwicklungsagenda stärker in die Diskussionen der anderen G20-Arbeitsgruppen einfließen zu lassen und die Umsetzung der Agenda 2030 durch die G20 zu befördern (GIZ 2016; Int\_6). Vor diesem Hintergrund war das Globalvorhaben daraufhin konzipiert, das BMZ flexibel und bedarfsorientiert beraten zu können (vgl. auch Kapitel 4.4 zur Effizienz und Kapitel 4.1 zur Relevanz).

Der direkte Leistungsempfänger des Projekts ist das BMZ-Referat 510 (GIZ 2016; GIZ 2018a). Eine Capacity Development Strategie und ein entsprechender Mehrebenenansatz liegt aus diesem Grund nicht vor. Neben dieser primären Zielgruppe agiert das Projekt mit weiteren Zielgruppen. Hierzu zählen das BMZ-Referat 110 sowie Teilnehmer\*innen der einschlägigen Arbeitsgruppen der G7 und G20, Mitglieder der G7- und G20-Engagement-Groups sowie Vertreter\*innen der OECD und des argentinischen Sozialministeriums als empfangende Organisationen der zwei Entsendungen, die in der zweiten Phase des Projekts stattgefunden haben (GIZ 2018a; Int\_1, 2, 5, 6). Das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE) wurde als weiterer Stakeholder des Projekts identifiziert (Int\_2).

Mit Blick auf die Projektkennungen ist festzustellen, dass das Projekt zum Ziel (Nebenziel) hat, zu partizipativer Entwicklung und guter Regierungsführung beizutragen (PD/GG-1). Dabei wurde argumentiert, dass das Projekt die Rechenschaftslegung in G7 und G20 sowie die Teilhabe der Zivilgesellschaft im G7- und G20-Prozess unterstützt. Des Weiteren wurde die Kennung AO-1 (Nebenziel) mit der Argumentation vergeben, dass Armutsminderung eine Kernaufgabe der entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitischen Befassung in G7 und G20 ist, zu der das Projekt – über einen sehr langen Wirkungszusammenhang – beiträgt (GIZ 2016; GIZ 2018a). Die Eignung der Kennungen als Bewertungsmaßstab für den Impact wird im entsprechenden Kapitel (vgl. Kapitel 4.3) weiter vertieft. Querschnittsthemen wie Gender, Umwelt, Konfliktsensitivität und Menschenrechte sowie potenzielle nicht intendierte Wirkungen wurden im Rahmen der Erstellung des Änderungsangebots reflektiert; allerdings wurde aufgrund des langen Wirkungszusammenhangs und des auf Beratung des BMZ angelegten Ansatzes des Projekts kein Bedarf für eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Querschnittsthemen Umwelt, Menschenrechte und Konflikt(-sensibilität) und Gender festgestellt (GIZ 2018f). Eine Genderanalyse liegt für das evaluierte Projekt nicht vor.

## 2.2 Wirkungsmodell inkl. Wirkungshypothesen

Das **Modulziel** des Projekts lautete entsprechend dem Änderungsangebot von 2018: „Die Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik auf globaler Ebene ist verbessert“. Im Rahmen der Evaluierung wurde dabei berücksichtigt, dass entsprechend der im Folgenden definierten Systemgrenze (siehe S. 7) der Bewertungsmaßstab für das Projekt nicht die Erreichung des deutschen Verhandlungsziels sein kann, da dies eine mi-

nisterielle Kernaufgabe des BMZ ist. Vielmehr soll bewertet werden, wie erfolgreich das BMZ bei der Erreichung seiner Verhandlungsziele unterstützt wurde, wie die Gesprächspartner während der Inception Mission betonten (Int\_6; WS\_1). Um das Projekt trotzdem entsprechend den methodischen Vorgaben der zentralen Projektevaluierungen bewerten zu können, wurde zum Zweck der Evaluierung ein weiteres, unterstützendes Modulziel („Hilfsmodulziel“) formuliert, welches innerhalb der definierten Systemgrenze liegt. Die Evaluierung bezieht sich damit auf folgendes **Hilfsmodulziel** (Bewertungsmaßstab): „Die Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik auf globaler Ebene ist unterstützt.“ Im Wirkungsmodell (vgl. Abbildung 1) sind beide Modulziele abgebildet.

Die zum Zweck der Evaluierung aktualisierte Wirkungslogik<sup>10</sup> beschreibt drei Outputs bzw. **Handlungsfelder** des Projekts, die die Unterstützung der deutschen G20-Präsidentschaft, die Unterstützung der G7- und G20-Prozesse in den Folgejahren und die Unterstützungsleistungen des Projekts im Themenfeld multilaterale Entwicklungspolitik abbilden.

Die **Inputs**, die dem Projekt als Ressourcen zur Verfügung stehen, bestehen aus der Zahl und Qualifikation der Projektmitarbeiter\*innen, dem Modus, in dem diese eingesetzt werden (z. B. Entsendung) und dem zugrunde liegenden Budget. Sie bilden die Grundlage für die Aktivitäten in den drei Outputs des Projekts.

**Output A** umfasst – entsprechend dem Ursprungsangebot – die Unterstützung der deutschen G20-Präsidentschaft. Der Output lautet daher: „Das BMZ ist bei der Verankerung von Prioritäten der deutschen EZ unter deutscher G20-Präsidentschaft unterstützt.“ Entlang der Prioritäten der deutschen G20-Präsidentschaft<sup>11</sup> unterstützt das Projekt das BMZ-Referat 510 hierzu mit Hintergrundrecherchen, Studien, Fachpapieren (einschließlich Issue Notes), Analysen, Infografiken etc. sowie bei der inhaltlichen Konzeption, Durchführung und Nachbereitung der drei DWG-Arbeitsgruppentreffen. Zugearbeitet wird ebenfalls dem BMZ-Referat 110 im Rahmen seiner Funktion als Vorsitz der G20-Arbeitsgruppe GPFI. Sowohl in der Erstellung von fachlichen Zulieferungen als auch in der Zuarbeit zu den DWG- und GPFI-Arbeitsgruppentreffen ist die Abstimmung mit einer Reihe von thematisch relevanten Sektor- und Globalvorhaben der deutschen TZ eine wesentliche Aufgabe des Projekts. Daneben arbeitet das Projekt Informationen über Positionen anderer G20-Mitglieder sowie zu entwicklungspolitischen Themen, die in anderen Arbeitssträngen und -gruppen sowie von den G7- und G20-Engagement-Groups diskutiert wurden, auf. Entgegen dem Ursprungsangebot, welches einen Output für die Unterstützung zur Umsetzung der Agenda 2030 in den G20 vorgesehen hatte, spielte die inhaltliche Ausgestaltung des Themenfelds (inkl. entwicklungspolitischer Kohärenz) aufgrund des für die Agenda 2030 zuständigen BMZ-Referats und seines dazugehörigen SV in der Beratung von Referat 510 keine hervorgehobene Rolle. Durch Zulieferungen, beispielsweise zur Ausgestaltung des BMZ-Beitrags zur Partnership with Africa (PWA), leistete das Projekt aber einen Beitrag zur Sicherstellung der entwicklungspolitischen Kohärenz im Ressortkreis.

Den Aktivitäten in Output A liegt die **Wirkungshypothese** zugrunde, dass das Projekt durch seine Beratungsleistungen – BMZ-seitig, aber auch durch die Beratung und Befähigung anderer Sektor- und Globalvorhaben, fachliche Themen in den G20-Prozess einzubringen und anschlussfähig zu machen – Entscheidungsfindungsprozesse im BMZ unterstützt und institutionelle Kapazitäten auf politischer Ebene freisetzt, die dann für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G20 zur Verfügung stehen. Da in den informellen Strukturen der G20 die jeweilige Präsidentschaft eine hervorgehobene Rolle bzgl. der inhaltlichen Ausrichtung der G20-Agenda spielt, ist das BMZ so in der Lage, das Präsidentschaftsjahr in besonderer Weise zu nutzen, um Anliegen und Prioritäten der deutschen Entwicklungspolitik in den G20 Gehör zu verschaffen. So wird letztlich im Rahmen der globalen Politikgestaltung der G20 zur Bewältigung wesentlicher globaler Herausforderungen beigetragen. **Output B** umfasst Aktivitäten des Projekts, die darauf abzielen, dass die während der deutschen G20-Präsidentschaft initiierten Positionen der deutschen Entwicklungspolitik weiterhin relevant

<sup>10</sup> Das ursprünglich vorliegende Wirkungsmodell wurde noch vor Beauftragung des Änderungsangebots 2018 formuliert und deshalb während der Inception Mission dieser Evaluierung im Rahmen eines Workshops mit dem Projektteam aktualisiert. Die im Änderungsangebot beschriebene Wirkungslogik des Vorhabens hat dagegen nur zwei Outputs benannt; die deutsche G20-Präsidentschaft wurde als dritter „Output“ des GV durch das Änderungsangebot ersetzt. Entsprechend der Überarbeitung der Wirkungslogik wurden im Rahmen der Evaluierung zudem Indikatoren auf Output- und Modulzielebene angepasst, da die im aktualisierten Wirkungsmodell definierten Wirkungsbereiche und Zieldimensionen nicht mit denen des Änderungs- bzw. Ursprungsangebotes deckungsgleich sind. Der Prozess zur Aktualisierung der Wirkungslogik wird auf Seite 8 dieses Berichts weiter erläutert.

<sup>11</sup> Unter anderem die Umsetzung der Agenda 2030 und des Pariser Klimaabkommens sowie die Themen Afrika, Lieferketten, Gesundheit, Stärkung und Förderung der wirtschaftlichen Teilhabe von Frauen, Ernährungssicherung und Förderung von Jugendbeschäftigung in ländlichen Räumen (vgl. auch Kapitel 4.2 und 4.3).

bleiben und möglichst von den Präsidentschaften anderer Länder aufgegriffen werden. Der entsprechende Output lautet: „Die Voraussetzung für die Verankerung und Verstetigung von Prioritäten der deutschen EZ in den Agenden der G7 und G20 sind geschaffen.“ Aktivitäten, die in diesem Rahmen durchgeführt werden, sind die kontinuierliche fachliche Zulieferung zu Teilnahmevorbereitungen an G7- und G20-Arbeitsgruppen- und -Fachministertreffen mit BMZ-Beteiligung, die Erstellung von Recherchen, Studien, Analysen und grafischem Material zu relevanten Themen sowie die Koordinierung und der Informationsaustausch mit anderen G7- und G20-relevanten und vom BMZ finanzierten Projekten. Daneben unterstützt das Projekt das BMZ im Dialog mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, wozu die regelmäßigen Auswertungen der Ergebnisse der Treffen und Forderungen der G7- und G20-Engagement-Groups und die Finanzierung von Reise- bzw. Teilnahme-kosten zählen, die Mitgliedern aus dem Kreis der Engagement Groups die Teilnahme an G20-Workshops und -Arbeitsgruppentreffen ermöglichen. Zudem unterstützt das Projekt durch einen örtlichen Zuschuss den argentinischen C20<sup>12</sup>-Gipfel. Zuletzt wird über Entsendungen von zwei Mitarbeiter\*innen des GV an das argentinische Sozialministerium und an die OECD die argentinische (auf Deutschland folgende) G20-Präsidentschaft und die Erstellung des G20-Rechenschaftsberichts über die Entwicklungsverpflichtungen unter japanischem G20-Vorsitz begleitet.

Den Entsendungen liegt die **Wirkungshypothese** zugrunde, auch nach dem Ende der deutschen Präsidentschaft systematisch nachhaltigkeits- und entwicklungspolitische Prioritäten und Themen in die Agenden der nachfolgenden Präsidentschaften, insbesondere Argentinien, einfließen lassen zu können. Darüber hinaus wurde angenommen, dass durch das Einbringen von Prozesswissen und Erfahrungen aus der deutschen G20-Präsidentschaft die Kapazitäten des Sozialministeriums für eine fachliche und organisatorisch erfolgreiche Durchführung des G20-Prozesses durch Argentinien (insb. Vorsitz der DWG) gestärkt werden. Der G20-Rechenschaftsbericht über die Entwicklungsverpflichtungen, der von der OECD verantwortet wird, sowie die kontinuierliche Unterstützung der OECD bei DWG-Treffen und die fachliche Vorbereitung und Durchführung der DWG-Übergabeworkshops zwischen den Präsidentschaften bieten darüber hinaus einen zentralen Anker, im Jahr 2017 erfolgreich verhandelte Deliverables in den Agenden der G20 zu verstetigen (**Wirkungshypothese**). Dem Dialog mit der Zivilgesellschaft liegt die **Hypothese** zugrunde, dass deren Anliegen eng an nachhaltigkeits- und entwicklungspolitische Prioritäten anknüpfen und ihre Beteiligung an G7- und G20-Prozessen einen Beitrag zur Verankerung der genannten Themen leistet. Der fachlichen Zulieferung zu Teilnahmevorbereitungen an G7- und G20-Arbeitsgruppen- und Fachministertreffen bzw. der Erstellung von Recherchen, Studien, Analysen etc. liegt die **Hypothese** zugrunde, dass sie Entscheidungsgrundlagen für das BMZ verbessern und institutionelle Kapazitäten freisetzen, die vom BMZ im Verhandlungsprozess zur Verankerung deutscher Prioritäten genutzt werden können (vgl. auch Output A). Ergänzt wird dies durch die Annahme, dass dem BMZ nach dem Ende der deutschen Präsidentschaft weniger (personelle) Ressourcen für den G7- und G20-„Regelbetrieb“ zur Verfügung stehen, sodass das Projekt hier relevante Unterstützung leisten kann. Darüber hinaus sollte das Projekt auch als Wissensträger für relevantes historisch-inhaltliches Wissen und Prozesswissen aus den G7 und G20 (inkl. Berührungspunkten von G7 und G20) fungieren und so die konstruktive Begleitung der Prozesse unterstützen. Letztendlich wurde angenommen, dass die konstruktive Begleitung der G7- und G20-Prozesse seitens des BMZ sowie das „Hineinwirken“ in OECD und argentinische Präsidentschaft und der Dialog mit der Zivilgesellschaft dazu beitragen, trotz der schwierigen Rahmenbedingungen in Nicht-Präsidentschaftsjahren die Errungenschaften des G20-Gipfels in Hamburg zu verstetigen und entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitische Themen weiterhin in den Agenden der G7 und G20 zu verankern. So soll ein Beitrag geleistet werden, globale Anstrengungen für nachhaltige Entwicklung zu verstärken (**Wirkungshypothese**).

**Output C** bildet die Unterstützungsleistungen des Projektteams zu Trends und Positionen von Schwellenländern und ausgewählten Gebern in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik ab. Entsprechend lautet das Outputziel: „Das BMZ ist bzgl. Trends und Positionen von Schwellenländern und ausgewählten Gebern in der bi- bzw. multilateralen Entwicklungspolitik besser informiert.“ Output C ist in der Form nicht im Ursprungs- und nur teilweise im Änderungsangebot enthalten, spiegelt aber den tatsächlichen Ansatz des Projekts wider (siehe auch Kapitel 2.1), da der Leistungsempfänger anstatt der ausschließlichen inhaltlichen Zuarbeit zu

---

<sup>12</sup> Offizielle Vertreter zivilgesellschaftlicher Gruppen in den G7 bzw. G20

sachbezogenen Allianzen (wie ursprünglich im Änderungsangebot vorgesehen) verstärktes Interesse an den Themen Schwellenländern und Multilateralismus zeigte. Dabei stehen – neben Erkenntnissen aus den G7 und G20, die als „Stimmungsbarometer“ (Int\_6) für die multilaterale Zusammenarbeit, genutzt werden – weitgehend für sich stehende Analysen zu Positionen von Nicht-EU-G7-Gebern (USA, Kanada und Japan) in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik sowie zu Trends und Positionen von Schwellenländern in der multilateralen Entwicklungspolitik bei den Beratungsleistungen des Projekts in Output C im Vordergrund. Aktivitäten in Output C sind u. a. die Erstellung von Hintergrundrecherchen, Studien, Analysen, Infografiken etc. sowie die Aufbereitung von Informationen über Zusagen, Trends, Interessen und Veranstaltungen („Umfeldbeobachtung“). Dem liegt – neben den bereits genannten **Hypothesen** zu institutionellen Kapazitäten – die **Wirkungshypothese** zugrunde, dass es dem BMZ durch die zur Verfügung gestellten Informationen möglich ist, eine effektivere Politikgestaltung in der Zusammenarbeit mit ausgewählten Gebern bzw. im Rahmen der G7 und G20 sowie anderen multilateralen Formaten und Institutionen zu erreichen.

Die **Systemgrenze** bildet im Fall des GV „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ die Abgrenzung des Verantwortungsbereichs des Projekts von ministeriellen Aufgaben des BMZ. So sind politische Abstimmungen mit anderen Ressorts, Referaten und internationalen Partnern (G7-/G20-Partner und involvierte internationale Organisationen wie OECD und UNDP), u. a. im Rahmen des G7- und G20-Prozesses bzw. von Verhandlungen, hoheitliche Aufgaben des BMZ. Wirkungen des Projekts sind damit abhängig von der Nutzung seiner Unterstützungsleistungen, die dem BMZ obliegt.

Vor diesem Hintergrund sind auch die **Risiken** für die beschriebenen angestrebten Wirkungen (entsprechend der angepassten Wirkungslogik) zu sehen: Zunächst besteht ein unmittelbares Risiko der Nichtnutzung von Unterstützungsleistungen, z. B. weil diese nicht an Formate des BMZ bzw. des G7- und G20-Prozesses „anschlussfähig“ sind. Das Risiko wird dadurch verstärkt, dass das Projekt zur Ausgestaltung seiner Zulieferungen davon abhängig ist, dass relevante und ausreichende Informationen zu den G7- und G20-Prozessen – die nicht öffentlich verfügbar sind – vom BMZ geteilt werden. Darüber hinaus besteht ein mittelbares Risiko für die Verankerung und Verstetigung entwicklungspolitischer Prioritäten darin, dass Abstimmungs- und Arbeitsmechanismen zu G7 und G20 zwischen den verschiedenen Bundesministerien und BMZ-intern möglicherweise zu anderen Prioritätensetzungen führen. Zuletzt besteht das Risiko, dass G7 und G20 als globale Foren an Relevanz verlieren, sodass sie für die Bewältigung globaler Entwicklungsprobleme weniger relevant werden. Die genannten Risiken betreffen alle drei Outputs gleichermaßen.

Potenzielle unbeabsichtigte Wirkungen waren laut den Interviewpartner\*innen der Inception Mission (Int\_1) nicht absehbar, da sich das Projekt ausschließlich auf die Beratung des BMZ konzentrierte. Dies entspricht auch dem Ergebnis der Checkliste Safeguards+Gender, welche keine vertiefte Auseinandersetzung mit potenziellen nicht intendierten Wirkungen in den Themenfeldern Umwelt, Gender, Konfliktsensitivität und Menschenrechte vorsieht (GIZ 2018f). Nicht intendierte Wirkungen waren dementsprechend auch nicht Teil des Monitorings des Projekts (Int\_1), sie wurden aber unter Verwendung explorativer Methoden durch das Evaluationsteam berücksichtigt (vgl. Kapitel 4.2 und 4.3).

Die Wirkungslogik des Projekts wurde, wie eingangs erwähnt, in der Inception-Phase dieser Evaluierung von Syspons aktualisiert und mit allen Projektbeteiligten bei einem Workshop diskutiert und weiterentwickelt. Diesem Prozess gingen zwei empirische Erhebungsschritte voraus. Zunächst wurde eine Dokumentenanalyse vorhandener Projektdokumente durchgeführt. Darauf aufbauend wurden die Erkenntnisse in explorativen Interviews mit den Projektverantwortlichen und BMZ-Vertreter\*innen validiert. Im Nachgang des Workshops wurde die von Syspons angepasste Wirkungslogik nochmals vom Projektteam kommentiert; Änderungswünsche wurden entsprechend eingearbeitet. Dadurch wurde sichergestellt, dass verschiedene Qualitätsmerkmale von Wirkungslogiken erfüllt sind: Zum einen ist die Wirkungslogik vollständig im Hinblick auf die Modellierung: von Inputs über Aktivitäten und Outputs bis hin zu Outcomes und Impacts. Zum anderen sind die Wirkungen auf die verschiedenen Zielgruppen ausreichend berücksichtigt und ist eine klare Systemgrenze zum Aufgabenspektrum des BMZ definiert, welche sich auch im zusätzlich formulierten Hilfsmodulziel widerspiegelt. Im weiteren Verlauf der Evaluierung wurden die Wirkungshypothesen anhand einer vertieften Dokumentenanalyse und der Durchführung von Interviews mit Projektbeteiligten, Vertreter\*innen des BMZ und weiteren Stakeholdern empirisch überprüft (vgl. auch Kapitel 4.2 und 4.3 zur Kontributionsanalyse).



# 3 Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess

## 3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten

Für die Evaluierung wurde dem Evaluationsteam eine Vielzahl von Dokumenten zur Verfügung gestellt. Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die analysierten Dokumente.

Mit Blick auf strategische Referenzdokumente ist festzuhalten, dass lediglich die im Mai 2020 publizierte neue „BMZ-Strategie für eine starke europäische und multilaterale Entwicklungspolitik“ zur Einordnung herangezogen werden konnte. Weitere strategische Bezugsrahmen für die Konzeption und Laufzeit des Projekts lagen nicht vor. Die entsprechenden Informationen zur Relevanz des Projekts (vgl. Kapitel 4.1) wurden deshalb vor allem in Interviews mit BMZ-Vertreter\*innen erhoben.

**Tabelle 1 | Liste der verfügbaren Dokumente**

Grundlagendokument	Liegt vor (Ja/Nein)	Einschätzung der Aktualität und Qualität	Relevant für OECD-/DAC-Kriterium
<b>Projektantrag und übergeordneter Programm-/Fondsantrag (usw.) und „Ergänzende Hinweise zur Durchführung“</b>	Ja	Angebot 2016 (relevant für Output A)	Relevanz, Effizienz
<b>Ggf. Änderungsangebote</b>	Ja	Änderungsangebote 2018 (relevant für Output B) und 2019 (kostenneutrale Verlängerung)	Relevanz, Effektivität, Effizienz, Impact
<b>Kontextanalysen, politökonomische Analysen oder Capacity Assessments zur Beleuchtung des gesellschaftlichen Kontexts</b>	Nein	Nicht relevant	
<b>Peace and Conflict Assessment (PCA-Matrix), Genderanalysen, Umwelt- und Klimaprüfungen, Safeguards &amp; Gender, etc.</b>	Teilweise	Safeguards+Gender (geringe Relevanz für die Evaluierung)	Relevanz, Effektivität, Impact
<b>Jährliche Projektfortschrittsberichte und bei Einbettung ebenfalls Programmberichterstattung</b>	Ja	Projektfortschrittsberichte 2017, 2018 und 2019 (sehr relevant; PFB 2017 für Output A, PFB 2018 und 2019 für Output B und C)	Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz, Nachhaltigkeit
<b>Evaluierungsberichte</b>	Nein	Nicht relevant	
<b>Länderstrategie BMZ</b>	Nein	Nicht relevant	
<b>Nationale Strategien</b>	Nein	Nicht relevant	
<b>Sektorale/ fachliche Dokumente (bitte spezifizieren)</b>	Ja	„BMZ-Strategie für eine starke europäische und multilaterale Entwicklungspolitik“ (2020) und diverse Hintergrunddokumente (relevant zur Bewertung der Relevanz und	Relevanz

			zum Verständnis der Wirkmechanismen im Kontext von G7 und G20)	
<b>Wirkungsmatrix</b>	Ja		Wirkungsmatrix aus Originalangebot 2016 und Änderungsangebot 2018 (hohe Relevanz)	Relevanz, Effektivität
<b>Wirkungsmodell(e), ggf. kommentiert falls nicht mehr aktuell</b>	Ja		Wirkungsmodell Stand 15.02.2017, angepasst im Rahmen der Evaluierung am 06.11.2019 (hohe Relevanz)	Relevanz, Impact, Effektivität, Effizienz
<b>Daten des Wirkungsorientierten Monitoringsystems (WoM)<sup>13</sup></b>	Ja		Eigenes Monitoringdokument für 2017, 2018 und 2019 (geringe Relevanz); Auftragsliste (hohe Relevanz)	Effektivität
<b>Akteursanalyse</b>	Ja		Akteurslandkarte Stand 2019 (geringe Relevanz, da Zugang zu Gesprächspartnern vorab eingegrenzt wurde)	
<b>Capacity Development-Strategie/ Gesamtstrategie</b>	Nein		Nicht relevant	
<b>Steuerungsstruktur</b>	Nein		Geringe Relevanz	
<b>Operationsplan</b>	Ja		Operationsplan intern und extern (geringe Relevanz)	Effizienz
<b>Kostendaten (mind. aktueller Kostenträger-Obligo-Bericht). Soweit vorliegend: Kostendaten zugeordnet zu Outputs</b>	Ja		Aktueller Kostenträger-Obligo-Bericht von September 2019 (hohe Relevanz)	Effizienz
<b>Excel-Tabellenblatt mit Zuordnung der Mitarbeiter-Arbeitsmonate zu den Outputs</b>	Ja		Hohe Relevanz	Effizienz
<b>Dokumente, die das Vorgängerprojekt betreffen (falls zutreffend bitte Dokumente benennen)</b>	Nein		Nicht relevant	
<b>Dokumente, die das Nachfolgeprojekt betreffen (falls zutreffend bitte Dokumente benennen)</b>	Ja		Wirkungsmatrix, Kurzstellungnahme, Modulvorschlag mit Anhängen (hohe Relevanz), Genderanalyse (nicht relevant)	Nachfolgeprojekt

Zur Dokumentation des Projektfortschritts nutzte das Globalvorhaben Monitoringlisten für die Jahre 2017, 2018 und 2019, welche auf der mit dem BMZ vereinbarten Wirkungsmatrix basieren. Die entsprechende Liste wurde hierzu mindestens einmal jährlich – vor Fälligkeit des Projektfortschrittsberichts – mit aktuellen Daten zu den einzelnen Indikatoren auf Output- und Modulzielebene gefüllt. Als Basis hierfür diente die sogenannte Auftragsliste, in der alle Aktivitäten (Produkte) des Projekts chronologisch festgehalten wurden. Nach Angaben zum Projektpersonal erfolgte die Zuordnung zu den Output-Indikatoren in Rücksprache mit dem Projektteam. In der Regel entspricht dabei ein Arbeitsauftrag einer Kennzahl (vgl. Indikatoren, z. B. 40 Hintergrunddokumente). Die Bewertung der Modulzielindikatoren erfolgte ebenfalls ausgehend von der Auftragsliste sowie auf Basis von internen Reflexionen im Projektteam, sodass hier eine unabhängige Datenerhebung im Rahmen der Evaluierung – basierend auf den neu formulierten Modulzielindikatoren – nötig ist. Für alle Indikatoren wurde die Baseline 0

<sup>13</sup> Vorgeschrieben für alle Projekte auf der Basis von „Qualitätssicherung in Linie“ (Qsil)“.

gewählt, da darin abgebildete Veränderungsprozesse weitgehend auf Aktivitäten des Projektteams zurückzuführen sind (Int\_1, Int\_2).

Für die Evaluation boten die Monitoringlisten einen geringen Mehrwert, da sie die gleichen Informationen enthalten wie die Projektfortschrittsberichte. Zudem wurden, wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, die Indikatoren auf Output- und Modulzielebene entsprechend dem überarbeiteten Wirkungsmodell des GV angepasst, weshalb Monitoringlisten und Projektfortschrittsberichte nur eingeschränkt für die Evaluierung nutzbar waren. Zentral für die Bewertung der Output-Indikatoren war deshalb die Auftragsliste, welche es erlaubt, konkrete Unterstützungsleistungen (Produkte) den neuen bzw. aktualisierten Indikatoren zuzuordnen. Diese Neuordnung wurde vom Projektteam vorgenommen; eine überarbeitete Auftragsliste lag den Evaluator\*innen vor. Weitere Monitoringsysteme oder Beobachtungstools (z. B. Wirkungsmonitor, Kompass) wurden nicht verwendet. Außerdem existierten aufgrund des Charakters des Projekts keine Monitoringsysteme von Partnern.

### 3.2 Evaluierungsprozess

Syspons versteht Evaluierungen grundsätzlich als einen partizipativen Prozess, in dem das Lernen aller Beteiligten im Vordergrund stehen sollte, weshalb die Beteiligung der relevanten Stakeholder eine zentrale Rolle einnahm. Dies wurde umgesetzt, indem die Nutzer\*innen der Evaluierungsergebnisse (vgl. Kapitel 1.1) in den gesamten Evaluierungsprozess einbezogen waren. Gleichzeitig musste aber auch die Unabhängigkeit als Evaluator\*innen gewahrt bleiben, um dem Auftrag der Rechenschaftslegung gegenüber dem BMZ und der interessierten Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Im Rahmen der Inception Mission dieser ZPE wurden insgesamt acht explorative Interviews mit Nutzer\*innen und Stakeholdern der Evaluierung geführt, deren Erkenntnisinteressen in einem Inception Report dargelegt wurden. Dazu gehörten das Projektteam, das BMZ-Referat 510, der Fach- und Methodenbereich der GIZ sowie weitere Einheiten der GIZ. Die Stabsstelle Evaluierung, das Projektteam und das BMZ-Referat 510<sup>14</sup> hatten zudem die Möglichkeit, vor der Evaluierungsmission den Inception Report zu kommentieren, sodass deren Anmerkungen im Rahmen der Evaluierung berücksichtigt werden konnten.

Während bei explorativen Interviews im Rahmen der Inception Mission vor allem die Perspektive der Nutzer\*innen dieser Evaluierung im Vordergrund stand, hat sich das Evaluationsteam im weiteren Verlauf der Evaluierung auf die Sichtweisen der Nutzer\*innen von Unterstützungsleistungen des Projekts konzentriert. Entsprechende Interviewpartner\*innen sind in Tabelle 2 weiter unten aufgeführt. Die Auswahl der Interviewpartner\*innen basierte auf einer Liste aller relevanten Stakeholder, die vom Projektteam erstellt wurde, und wurde eng mit den Mitarbeiter\*innen des Projekts abgestimmt. Die Auswahl der Interviewpartner\*innen oblag dabei einer Priorisierung, bei der die Bedeutung für das Projekt (Grad der Beteiligung und Kenntnis des Projekts), die Verfügbarkeit der Interviewpartner\*innen sowie politische Aspekte berücksichtigt wurden.

Personalwechsel – im Projektteam sowie in den verantwortlichen Stellen im BMZ – stellten eine Herausforderung für die Evaluierung dar. Dem wurde begegnet, indem Mitarbeiter\*innen und Vertreter\*innen des BMZ, die bereits im Herbst 2019 ihre Stellen verließen, im Rahmen der Inception Mission vertieft befragt wurden. Darüber hinaus waren sowohl die frühere Auftragsverantwortliche (AV) als auch Mitarbeiter\*innen des Projekts, die das Projektteam mit Ende der Laufzeit verlassen haben, weiterhin für das Evaluationsteam telefonisch erreichbar und wurden im Zuge der Evaluierungsmission kontaktiert. Die Kontinuität in der Betrachtung des Evaluationsgegenstandes war zudem dadurch gewährleistet, dass die aktuelle AV sowie die Leitung des zuständigen BMZ-Referats bereits seit Projektbeginn Teil des Projektteams bzw. für das Projekt zuständig waren.

Einschränkend muss allerdings festgehalten werden, dass ein Vertreter des argentinischen Sozialministeriums aufgrund von Regierungs- und folglich Personalwechselln nicht erreichbar war. Eine weitere Einschränkung in der Betrachtung des Evaluationsgegenstandes (vgl. auch Kapitel 4.3 zum Impact) resultiert zudem daraus, dass vertiefende Interviews mit Vertreter\*innen anderer Bundesressorts, des Bundeskanzleramts sowie von anderen

<sup>14</sup> Entsprechend der Absprache mit der Stabsstelle Evaluierung und der Projektleiterin.

Mitgliedern der G20 (DWG) und G7 – die ggf. eine Außenperspektive auf die Verankerung deutscher Positionen in den beiden Foren einnehmen könnten – nicht möglich waren. Dies ist dadurch bedingt, dass die Interaktion mit den genannten Akteuren Kernaufgaben des BMZ berührt, die außerhalb des Evaluationsgegenstandes liegen. Insgesamt wurden im Laufe der Evaluierung 34 (Gruppen-)Interviews geführt, 26 davon fanden im Rahmen der Evaluierungsmission (16.-26.03.2020) statt.

Die Durchführung der Evaluierungsmission im März 2020 wurde außerdem direkt durch Kontakt- und Reisebeschränkungen im Zuge der Covid-19-Pandemie beeinflusst. Somit mussten alle Interviews telefonisch geführt werden. Trotzdem konnten alle vorgesehenen Interviewpartner\*innen (mit einer, allerdings nicht Covid-19-bedingten, Einschränkung, s. o.) erreicht werden, sodass keine durch Covid-19 verursachten negativen Effekte auf die Qualität der Evaluierungsergebnisse erwartet werden.

Die telefonischen Interviews wurden mithilfe von Interviewprotokollen dokumentiert. Diese wurden, wo immer möglich, zwischen den beiden Evaluator\*innen abgeglichen, wenigstens aber geteilt, um die gesammelten Daten zu triangulieren. Die Ergebnisse der Interviews und anderer Formen der Datenerhebung (Dokumentenanalyse von Gipfelkommunikations etc., Analyse der Auftragsliste) wurden anschließend entlang der Evaluierungsfragen in der Evaluierungsmatrix dokumentiert. Am Ende der Datenerhebung wurden die (vorläufigen) Ergebnisse der Mission mit dem Projektpersonal in einem Debriefing geteilt, kommentiert, diskutiert und durch die Projektmitarbeiter\*innen validiert. Damit auch andere GIZ-Einheiten aus der Evaluierung lernen können, empfehlen wir, die Ergebnisse der Evaluierung mit allen relevanten internen Einheiten (einschließlich FMB) zu teilen.

**Tabelle 1 | Liste der Stakeholder der Evaluierung und ausgewählter Interviewpartner**

Organisation/Unternehmen/Zielgruppe	Gesamtzahl der durch die Evaluierung befragten Personen	Partizipation in Interviews	Partizipation in Fokusgruppensessionen	Partizipation in Workshop	Partizipation in Befragung/Survey
(Bitte keine Personennamen oder Funktionen angeben)	* Bitte nach Geschlecht aufschlüsseln	(Anzahl der Personen)	(Anzahl der Personen)	(Anzahl der Personen)	(Anzahl der Personen)
<b>Leistungsempfänger (direkte Zielgruppe)</b>	10 (8 weibl., 2 männl.)	10	/	/	/
<i>BMZ</i>					
<b>GIZ</b>	16 (10 weibl., 6 männl.)	16	/	/	/
GIZ-Projektteam					
Mitarbeiter*innen anderer am G7-/G20-Prozess beteiligten Sektor- und Globalvorhaben					
Mitarbeiter*innen andere GIZ-Organisationseinheiten					
<b>Andere Stakeholder (öffentliche Akteure, andere Entwicklungsprojekte etc.)</b>	1 (0 weibl., 1 männl.)	1	/	/	/
Vertreter*in argentinisches Sozialministerium (aufnehmende Institution für entsandte LZFK, Federführung für die DWG unter argentinischer G20-Präsidentschaft)					
Vertreter*in OECD (OECD DEV, aufnehmende Institution für entsandte LZFK)					
<b>Zivilgesellschaft und private Akteure</b>	1 (1 weibl., 0 männl.)	1	/	/	/
<i>Vertreter*innen von C20</i>					
<b>Universitäten und Think Tanks</b>	2 (0 weibl., 2 männl.)	2	/	/	/
<i>Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)</i>					

# 4 Bewertung des Projekts anhand der OECD-/DAC-Kriterien

## 4.1 Relevanz

### Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung der Relevanz

Anhand des Kriteriums der Relevanz wird in den zentralen Projektevaluierungen betrachtet, inwiefern die Ziele des zu evaluierenden Projekts mit den Bedarfen der Zielgruppen und Partnerinstitutionen, den jeweiligen regionalen und lokalen Anforderungen, globalen Entwicklungszielen und der entwicklungspolitischen Grundausrichtung der Bundesregierung übereinstimmen. Allerdings konnte diese Auslegung des Relevanzkriteriums nicht eins zu eins für diese Evaluierung übernommen werden, da das GV „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ aufgrund seiner Ausrichtung als BMZ-Beratungsvorhaben und seiner Einbettung in den multilateralen Kontext andere Bezugspunkte für die Untersuchung der Relevanz aufweist (vgl. Anlage zu Spezifika bei der Evaluierung von Sektorvorhaben, Globalvorhaben und IZR-Vorhaben). Aus diesem Grund wurde die Relevanz des Projekts anhand der folgenden vier Dimensionen untersucht.

In der **ersten Bewertungsdimension** wurde betrachtet, inwiefern die festgelegten Projektziele im Einklang mit dem strategischen Bezugsrahmen stehen. Dabei wurde die Einbettung der Ziele des Projekts in die Strategie des BMZ bezüglich multilateraler Zusammenarbeit berücksichtigt. Da die „BMZ-Strategie für eine starke europäische und multilaterale Entwicklungspolitik“ aber erst im April 2020 veröffentlicht wurde und damit weder als Bezugspunkt für die Projektkonzeption noch für die Umsetzung des Projekts gesehen werden kann, wurde zusätzlich der Internetauftritt des BMZ zu den Themen multilaterale Zusammenarbeit, G7 und G20 als weitere schriftliche Bezugsquelle identifiziert. Eine frühere Multilateralismusstrategie existiert zwar, allerdings wiesen Interviewpartner\*innen bereits während der Inception Phase darauf hin, dass diese – insbesondere angesichts der im Jahr 2015 verabschiedeten Agenda 2030 – veraltet ist und keinen relevanten Referenzrahmen für das Projekt bildete (Int\_2, 12). Daher wurde die Analyse zusätzlich um Informationen aus qualitativen Interviews mit BMZ-Vertreter\*innen ergänzt. Darüber hinaus wurde entsprechend den Evaluationsfragen betrachtet, inwiefern das Projekt zu den international vereinbarten Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) beitragen kann und ob ein Problem von globalem Charakter adressiert wird<sup>15</sup>. Zudem wurde der Frage nachgegangen, inwiefern Synergien und Trade-offs mit sektoral agierenden Akteuren (z. B. andere Sektor- und Globalvorhaben, die von der GIZ durchgeführt werden) in der Projektkonzeption berücksichtigt sind. Aufschluss darüber gaben Gespräche mit den Projektverantwortlichen und -mitarbeiter\*innen und mit Projektverantwortlichen anderer im G7- und G20-Prozess eingebundener Sektor- und Globalvorhaben (vgl. auch Kapitel 4.5).

Um diese Fragen auf der Basis empirischer Daten beantworten zu können, wurden verschiedene Datenerhebungsmethoden genutzt. Die vorliegenden Strategie- und Projektdokumente wurden mittels einer Dokumentenanalyse ausgewertet. Zudem wurden Interviews mit Verantwortlichen des BMZ und der GIZ geführt, um die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse zu validieren. Um dabei die Reliabilität der Ergebnisse zu garantieren, wurden Datenquellen und Erhebungsmethoden soweit möglich trianguliert (**Daten- und Methodentriangulation**), d. h. dass beispielsweise Monitoringdaten durch erhobene Informationen aus Interviews mit diversen Stakeholdern ergänzt wurden. Die Datentriangulation umfasste dabei auch die Validierung vorläufiger Erkenntnisse mit GIZ-Mitarbeiter\*innen und Vertreter\*innen des BMZ.

In der **zweiten Bewertungsdimension** wurde der Frage nachgegangen, inwiefern die vereinbarten Ziele des Projekts an den Kernproblemen und Bedarfen der zentralen Zielgruppen ausgerichtet waren. Ausgehend von der Beschreibung der Zielgruppen des Projekts in Kapitel 2.1 stand hierbei das BMZ-Referat 510 als Leistungsempfänger im Vordergrund. Hierbei wurde zum einen betrachtet, welche Bedarfe im Hinblick auf die Begleitung

<sup>15</sup> Die Evaluierungsmatrix enthält entsprechend der Anlage zu Spezifika bei der Evaluierung von Sektorvorhaben, Globalvorhaben und IZR-Vorhaben zusätzlich folgende Frage: Inwieweit zielt die Maßnahme auf die Lösung einer globalen Herausforderung, die nicht nur bilateral/nicht regional wirksam adressiert werden kann?

der G7- und G20-Prozesse vorhanden sind und waren, beispielsweise im Vergleich vom Präsidentschaftsjahr zum „Regelbetrieb“. Zum anderen wurde untersucht, inwieweit die Zielsetzung des Projekts für die Bedarfe des Leistungsempfängers von Bedeutung waren. Gleiches gilt für weitere Zielgruppen wie Mitglieder der G7- und G20-Engagement-Groups und Vertreter\*innen der OECD und des argentinischen Sozialministeriums als empfangende Organisationen der beiden Entsendungen. Darüber hinaus wurde auch untersucht, inwieweit die Konzeption des Projekts für den Leistungsempfänger relevant war. Das Evaluierungsteam hat hierzu hauptsächlich auf qualitative Interviews mit Vertreter\*innen der genannten Zielgruppen zurückgegriffen.

In der **dritten und vierten Bewertungsdimension** wurde analysiert, inwiefern die Konzeption des Projekts zu deren Zielerreichung beigetragen hat und inwieweit in der Vergangenheit bedarfsgerecht auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert und eingegangen wurde. Als Analysegrundlage wurde hierfür die ursprüngliche sowie die durch die Evaluatoren aktualisierte Wirkungslogik sowie das Ursprungs- und Änderungsangebot des GV herangezogen.

Zuletzt wurde analysiert, inwiefern veränderte Rahmenbedingungen und/oder Bedarfe in der Projektkonzeption nachvollzogen wurden. Das 2018 beauftragte Änderungsangebot stellte hierfür einen ersten Ansatzpunkt dar, welchem in vertiefenden Interviews mit den Projektbeteiligten und dem Auftraggeber weiter nachgegangen wurde.

### **Analyse der Relevanz**

Insgesamt weist das Projekt eine hohe Übereinstimmung mit Blick auf strategische Bezugspunkte auf (**Bewertungsdimension 1**). Entsprechend den Aussagen der Interviewpartner\*innen und des Internetauftritts des BMZ ordnete sich das Projekt in das Bestreben des BMZ ein, den Multilateralismus zu stärken und multilaterale Agenten im Sinne der Agenda 2030 mitzugestalten. So ist beispielsweise auf dem Internetauftritt des BMZ zu lesen, dass sich die Bundesregierung seit Langem dafür einsetzt, Entwicklungsfragen innerhalb der G20 stärker zu thematisieren und die beim Gipfel in Seoul 2010 verabschiedete G20-Entwicklungsagenda weiter fortzuschreiben (BMZ 2020 b, c). Zudem wiesen Interviewpartner\*innen darauf hin, dass die G7 und G20 globale Entwicklungspolitik aktiv mitgestalten und dabei insbesondere die Präsidentschaften Gestaltungsspielraum bieten (Int\_6, 11, 16, 21).

Darüber hinaus wurde angemerkt, dass sich der mit den Präsidentschaften der G-Formate verbundene Arbeitsaufwand für den Vorsitz im Laufe der letzten Jahre deutlich erhöht hat. War noch für die deutsche G7-Präsidentschaft im Jahr 2015 kein eigenes Beratungsvorhaben beauftragt, legte nicht zuletzt die Erfahrung aus dieser Präsidentschaft für den Auftraggeber die Notwendigkeit zusätzlicher Unterstützungsleistungen mit Blick auf das Jahr 2017 offen (Int\_11).

Auch Aktivitäten des Projekts zur Einbindung und Berücksichtigung der Zivilgesellschaft sowie der G7-/G20-Engagement-Groups lassen sich auf den strategischen Bezugsrahmen zurückführen. So erklärt der Internetauftritt des BMZ, die jeweilige Präsidentschaft halte während der Vorbereitungen zu den G7-/G8- und G20-Gipfeln engen Kontakt mit verschiedenen Interessengruppen und der Zivilgesellschaft (BMZ 2020a).

Ergänzend fällt außerdem die hohe Übereinstimmung der Projektkonzeption mit dem neuen Positionspapier des BMZ zu multilateraler Entwicklungszusammenarbeit (BMZ 2020c) auf, das den Erhalt der regelbasierten Ordnung und deren Ausrichtung auf die Agenda 2030 sowie die multilaterale Verankerung der Schwerpunkte des BMZ in den Vordergrund stellt. Das neue Positionspapier spiegelt zudem auch das gestiegene Interesse des Leistungsempfängers an Auswertungen und Analysen zu anderen Gebern im multilateralen System (insb. Frankreich, USA und China) wider.

Die Relevanz des Projekts wurde darüber hinaus auch anhand der Übereinstimmung seiner Ziele mit den SDGs analysiert. Allerdings war hier eine konkrete Zuordnung zu den spezifischen SDGs aufgrund des sektorübergreifenden Ansatzes des Vorhabens, mit einer Ausnahme, nicht möglich. Stattdessen schließt die Zielsetzung des Projekts, einen Beitrag zur stärkeren Ausrichtung der G7 und G20 an den Zielen der Agenda 2030 zu leisten, eine Vielzahl der SDGs direkt oder indirekt ein. Das Projekt leistet aber einen expliziten Beitrag zu SDG-Ziel 17 („Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen“). So trägt das Projekt – über einen sehr langen Wirkungszusammenhang – zur Stärkung des multilateralen

Systems (siehe oben) und der Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung bei. Dies wird auch in der im Änderungsangebot genannten Formulierung des Impacts aufgegriffen: „Wirkungen entstehen durch die Unterstützung der Umsetzung der entwicklungsbezogenen G7- und G20-Arbeitslinien. Das Vorhaben schafft Voraussetzungen für eine bessere Ausrichtung der G7 und G20 auf die Umsetzung und Erreichung der Agenda 2030“<sup>16</sup>.

Zuletzt wurde unter der ersten Bewertungsdimension auch der Frage nach der Komplementarität des Projekts mit anderen Sektor- und Globalvorhaben sowie den Aktivitäten des Leistungsempfängers nachgegangen. Das Projektkonzept sieht hier vor, dass das Projekt sich in der Zuarbeit zu den DWG- und GPFI-Arbeitsgruppentreffen und der Erstellung von fachlichen Zulieferungen eng mit einer Reihe von thematisch relevanten Sektor- und Globalvorhaben der deutschen TZ austauscht. Dieser Anschluss an andere Sektorvorhaben und damit das „Wissen in der GIZ“ (Int\_6) war aus Sicht des Auftraggebers ein zentraler Aspekt der Projektkonzeption (Int\_6, 8). Die Evaluierungsmission hat dabei gezeigt, dass die Zuständigkeit für die inhaltliche Ausarbeitung der Deliverables im Kontext des G20-Vorsitzes größtenteils bei den Fachreferaten und den dazugehörigen Sektorvorhaben lag, während das evaluierte Projekt die Anschlussfähigkeit der Zulieferungen an den Gesamtprozess mit Prozesswissen (z. B. Einhaltung der Formate und Fristen) bzw. der Prozessperspektive (d. h. Wissen zum Gesamtprozess) unterstützt hat. So fungierte das GV als Wissensträger in die GIZ hinein, insbesondere für andere am G20-Prozess (thematisch) beteiligte Sektor- und Globalvorhaben, die nur einen partiellen Blick auf den Prozess hatten („Inhouse-Beratungsstelle für GIZ-Vorhaben zu G20“, Int\_10) (Int\_9, 10, 13, 23, 25, 26, 33).

Gleichzeitig wurde aber auch betont, dass das Projekt bei einzelnen Deliverables, für die die Zuständigkeit im Referat 510 selbst lag (z. B. „Hamburg Update“ des Aktionsplans der G20 zur Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung), auch inhaltlich in deren Erarbeitung eingebunden war. Gleiches gilt für Themen, die im Rahmen der Präsidentschaft relevant wurden, für die es aber (zum damaligen Zeitpunkt) kein zuständiges Sektorvorhaben gab (z. B. Infrastruktur) (Int\_26, 32, WS\_2).

Konzeptionelle Überschneidungen mit anderen Sektor- und Globalvorhaben wurden lediglich in zwei Fällen identifiziert; durch eine enge Abstimmung mit den betreffenden Vorhaben konnten Doppelarbeiten jedoch vermieden werden. So sah sich zum einen das Globalvorhaben „Emerging Markets Sustainability Dialogues (EMSD)“ für die Beobachtung von und Zusammenarbeit mit G7- und G20-Engagement-Groups zuständig. Allerdings wurde diese Zuständigkeit mit der Zuwendung zu anderen Themen seitens EMSD schrittweise an das GV „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ abgegeben (Int\_15). Überschneidungen wurden zum anderen mit Blick auf die Bearbeitung des Themas Agenda 2030 im Kontext der G20 identifiziert. So hatte das ursprüngliche Projektkonzept<sup>17</sup> einen Output für die Unterstützung zur Umsetzung der Agenda 2030 in der G20 vorgesehen. Dieser wurde jedoch aufgrund der Überschneidungen mit den Zuständigkeiten des für die Agenda 2030 zuständigen BMZ-Referats und seines dazugehörigen Sektorvorhabens nach Aussage der Interviewpartner\*innen nicht im geplanten Umfang realisiert (Int\_2). Allerdings war das evaluierte Projekt trotzdem eng in die Erstellung des „Hamburg Updates“ – entsprechend der Zuständigkeit von Referat 510 für das Deliverable (siehe oben) – eingebunden (Int\_11, WS\_2). Dem gingen jedoch BMZ-interne Abstimmungen mit dem für die Agenda 2030 zuständigen Fachreferat voraus, sodass letztendlich von den am Prozess beteiligten Vorhaben keine Doppelarbeiten geleistet wurden.

Besonders eng war die Zusammenarbeit zudem mit dem Entwicklungspolitischen Forum (EF), welches ebenfalls das Referat 510 im Gesamtprozess der deutschen G20-Präsidentschaft unterstützte. Während das EF aber vor allem für die Veranstaltungslogistik für Arbeitsgruppentreffen und Konferenzen zuständig war, konzentrierte sich das evaluierte GV auf die inhaltliche Vorbereitung der Treffen (Int\_17). Gerade dieses effektive Zusammenspiel von EF (Logistik), dem GV (inhaltliche Zuarbeit zu den DWG- und GPFI-Arbeitsgruppentreffen) und Referat 510 bzw. 110 (Leitung der DWG- und GPFI-Arbeitsgruppentreffen) war nach Aussage der Interviewpartner\*innen für den Erfolg der Präsidentschaft zentral (Int\_22). Komplementarität bestand darüber hinaus zu dem eigens für die Präsidentschaft eingerichteten Forschungsprojekt am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE), welches beispielsweise für die Erstellung des Rechenschaftsberichts über die Entwicklungsverpflichtungen der G20 im

<sup>16</sup> GIZ (2018). Änderungsangebot für die laufende TZ-Maßnahme Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden wegen Änderung der Ziele und wesentlicher Veränderung der Indikatoren, inkl. Wirkungsmatrix.

<sup>17</sup> GIZ (2016). Angebot zur TZ-Maßnahme Unterstützung der Deutschen G20-Präsidentschaft 2017, inkl. Wirkungsmatrix.

Jahr 2017 zuständig war (Int\_24).

Die Analyse der Relevanz umfasst darüber hinaus die Frage, inwiefern die vereinbarten Ziele des Projekts den Bedarfen der zentralen Zielgruppen entsprechen (**Bewertungsdimension 2**). Hauptzielgruppe und Leistungsempfänger des Beratungsvorhabens war, wie bereits erwähnt, das BMZ. Aus den Interviews mit Vertreter\*innen der beiden Referate wird ersichtlich, dass das Projekt – übergeordnet – dem Bedarf des zuständigen Institutionenreferats nach Unterstützung im Rahmen der G20-Präsidentschaft entsprach (siehe auch Bewertungsdimension 1). Hier antwortete das Projekt auf einen Bedarf an „zusätzlichen Kapazitäten und Ressourcen“ (Int\_11, auch Int\_8, 24), z. B. den hohen Steuerungsaufwand in den Vorbereitungskonferenzen des Hamburger G20-Gipfels betreffend (Int\_10). Zudem äußerten Interviewpartner\*innen einen Bedarf an Wissensprodukten, d. h. Recherchen, Studien und Analysen zu relevanten Themen (Int\_6, 7, 16, 22). Die Evaluierungsmission konnte zudem bestätigen, dass die Qualifikationen des Personals – mit fachlicher Expertise im Bereich globaler Entwicklungsfragen, zum Teil mehrjähriger Erfahrung in der Politikberatung bzw. Institutionenerfahrung im Bereich der internationalen Zusammenarbeit – den Anforderungen des Auftrags und des Auftraggebers entsprachen (Int\_7, 16, 21, 22). Den Bedarfen des Auftraggebers und Leistungsempfängers entsprach das Projekt übergeordnet aber vor allem darin, flexibel und nachfrageorientiert (re-)agiert zu haben (Int\_2, 6, 11, 16, 22).

Gleichzeitig wurde kritisiert, dass das Ursprungsangebot durch den starken Fokus auf Referat 510 die Bedarfe anderer Stellen, welche ebenfalls in den G20-Prozess involviert waren, nicht ausreichend berücksichtigt hat (Int\_21). Zu nennen ist hier vor allem Referat 110<sup>18</sup>, das im Jahr 2017 die Federführung der G20-Arbeitsgruppe Global Partnership for Financial Inclusion (GPFi) innehatte. Obwohl Unterstützung im Rahmen der GPFi nicht explizit im Ursprungsangebot aufgeführt ist, wurde auf den Bedarf von Referat 110 aber reagiert, indem das Projekt auch hier bei der Vorbereitung der Arbeitsgruppentreffen unterstützte. Die Unterstützung aus dem GV, die sich vor allem auf das Jahr 2017 beschränkte, wurde dabei als sehr positiv und den Bedarfen des Referats entsprechend bewertet (Int\_21, 32).

Weitere Zielgruppen des Projekts waren das argentinische Sozialministerium und die OECD als empfangende Organisationen der beiden Entsendungen sowie die C20 unter argentinischer Präsidentschaft (2018). Mit Blick auf erstere lässt sich feststellen, dass von beiden empfangenden Einheiten die zusätzlichen personellen Ressourcen nachgefragt wurden, aber auch die Qualifikationen der Entsendeten einen Mehrwert boten. Im Fall der Entsendung nach Argentinien wurde, nach Aussage der Interviewpartner\*innen, ein Bedarf an Unterstützung beim jährlichen Fortschrittsbericht zum G20-Aktionsplan zur Agenda 2030 und der Fortsetzung des Voluntary Peer Learning Mechanism (VPLM) sowie Beratungsbedarf bei der Ausarbeitung von Deliverables geäußert. Ein Bedarf bestand außerdem an Beratung mit Blick auf die praktische Umsetzung der Präsidentschaft (Int\_22, 25). Das Profil der Entsendeten, die bereits im Rahmen der deutschen Präsidentschaft die Prozesse im BMZ begleitet und thematisch zur Agenda 2030 gearbeitet hatte, entsprach dieser Anfrage (Int\_25). Auch vonseiten der OECD wurde betont, dass das Profil des entsendeten GIZ-Mitarbeiters voll und ganz mit den Anforderungen übereinstimmte. So war es aus Sicht der zuständigen Stellen hilfreich, dass der entsendete Mitarbeiter aus der vorherigen Begleitung der deutschen G20-Präsidentschaft (im Rahmen des GV) bereits ein tiefgreifendes Verständnis der relevanten Prozesse wie auch breitere Erfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit insgesamt aufweisen konnte. Dies bedingte, dass die Entsendung auch für breitere Unterstützung im G20-Rechenschaftsprozess (jenseits des Verfassens des Rechenschaftsberichts) genutzt werden konnte, z. B. im Rahmen des jährlichen OECD-/UNDP-Übergabeworkshops oder bei der Erstellung einer Studie zum Beitrag der G20 zur Agenda 2030 (vgl. auch Kapitel 4.2) (Int\_5, 29, 35).

Zusätzlich wurde auch der Mehrwert der beiden Entsendungen für das BMZ hervorgehoben. So gaben Interviewpartner\*innen an, die Entsendung an die OECD leistete einen Beitrag, die Strukturen der Akteure BMZ-seitig (Referat 510) besser zu verstehen und entsprechend Zuständige kennenzulernen (Int\_35). Zudem entsprach die Entsendung an die OECD dem Bestreben des BMZ-Referats 510, den Rechenschaftsprozess der G7 und G20 zu stärken, und leistete hierzu einen Beitrag, indem die Qualität der Rechenschaftslegung durch die entsprechende Einheit gestärkt und die Diskussion zu Rechenschaftslegung im Kontext der G20 – z. B. durch die im Rahmen der japanischen Präsidentschaft erstellte Studie – intensiviert wurde (Int\_5, 29, 35). Die Entsendung

<sup>18</sup> Zur Zeit der deutschen G20-Präsidentschaft Referat 114.

nach Argentinien diene aus Sicht des BMZ vor allem der Kontinuität der G20-Prozesse und dem Fortschreiben von Prioritäten und Erreichtem, insb. mit Blick auf die Agenda 2030, und bot eine Möglichkeit, den Austausch mit den argentinischen Partnern im Rahmen der G20 zu intensivieren (Int\_25).

Mit Blick auf die Zielgruppe der Zivilgesellschaft lässt sich feststellen, dass auch hier die Unterstützung des GV als sehr relevant eingeschätzt wurde. Dazu zählen Unterstützungsleistungen für das BMZ im Dialog mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, wozu neben den regelmäßigen Auswertungen der Ergebnisse der Treffen und Forderungen der G7- und G20-Engagement-Groups auch die Finanzierung von Reise- bzw. Teilnahmekosten gehörten, die Mitgliedern aus dem Kreis der Engagement Groups die Teilnahme an G20-Arbeitsgruppentreffen ermöglichten. Ersteres wurde vonseiten des BMZ als sehr hilfreich bewertet (vgl. auch Kapitel 4.2). Ein ähnlich enges Monitoring der Debatte im zivilgesellschaftlichen Raum wäre für das Referat 510 mit den vorhandenen personellen Ressourcen nicht möglich gewesen (Int\_22), entsprach gleichzeitig aber den Prioritäten der deutschen G20-Präsidentschaft (siehe oben). Hinsichtlich der Reise- und Teilnahmekosten für G20-Arbeitsgruppentreffen lässt sich auf Basis der Interviews feststellen, dass die Zuschüsse C20-Vertreter\*innen, z. B. aus Argentinien, die Teilnahme am C20-Gipfel der deutschen Präsidentschaft und am DWG-Workshop („Übergabeworkshop“) von OECD und UNDP zwischen der deutschen und der argentinischen Präsidentschaft ermöglichten, was wiederum einen Beitrag zur Kohärenz im G20-Prozess leistete (Int\_31). Im Rahmen der argentinischen G20-Präsidentschaft wurde zudem der C20-Gipfel in Buenos Aires durch einen örtlichen Zuschuss unterstützt. Dies wurde damit begründet, dass die C20 im Gegensatz zu anderen Engagement Groups im Jahr 2018 keine Finanzierung durch die argentinische Präsidentschaft erhielten, ihre Einbindung in den G20-Prozess jedoch – wie bereits angemerkt – weiterhin eine Priorität für das BMZ war. In diesem Kontext hat die Finanzierung seitens des GV für Logistik- und Reisekosten der Teilnehmer\*innen wesentlich zur Durchführung des C20-Gipfels in Buenos Aires im Jahr 2018 beigetragen (Int\_10, 15, 31).

In der **dritten und vierten Bewertungsdimension** der Relevanz wurden die Projektkonzeption sowie die Reaktion des Projekts auf veränderte Rahmenbedingungen bewertet. Bereits in der Inception Phase der Evaluierung zeigte sich dazu, dass das ursprünglich vorliegende Wirkungsmodell, welches noch vor Beauftragung des Änderungsangebots 2018 formuliert worden war, den tatsächlichen Ansatz des Projekts nicht abbildete. Allerdings stellte auch das Änderungsangebot von 2018 die tatsächliche Wirkungslogik des Projekts aus Sicht der Evaluator\*innen nicht vollständig dar: Zum einen wurde hier die deutsche Präsidentschaft, die die Grundlage für die Verstetigung der Prioritäten bildet, nicht mehr in den Wirkungszusammenhang eingebettet. Zum anderen waren in der Wirkungsmatrix bzw. den Indikatoren die Aktivitäten des Projekts zu Trends und Positionen von Schwellenländern und ausgewählten Gebern in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik nicht vollständig abgebildet. Im Handlungsfeld 1 wurden diese aber bereits narrativ erwähnt. Entsprechend den formalen Vorgaben des BMZ wäre für diese thematischen Änderungen (Zuarbeit zu Trends und Positionen von Schwellenländern und ausgewählten Gebern in der bi- bzw. multilateralen Entwicklungspolitik anstatt, wie in den Indikatoren des Projekts hinterlegt, zu sachbezogenen Allianzen) ein Änderungsangebot notwendig gewesen. Aufgrund der hohen administrativen Hürden zu einem Zeitpunkt, an dem weniger als ein Jahr der Projektlaufzeit noch offen war, und der ohnehin engen Abstimmung mit dem Auftraggeber Referat 510 wurde hiervon aber in Abstimmung mit dem Auftraggeber abgesehen (Int\_1, 6, WS\_2).

Um den tatsächlichen Ansatz des Projekts für die Evaluierung abzubilden, wurde von den Evaluator\*innen in enger Abstimmung mit dem Projektteam ein aktualisiertes Wirkungsmodell entwickelt. Dieses stellt das Zusammenspiel von...

- ... bedarfsorientierter Unterstützung im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft als Output A, ...
- ... der Verankerung und Verstetigung von Prioritäten der deutschen EZ und Unterstützung der G7- und G20-Prozesse in den Folgejahren als Output B...
- ... und Unterstützungsleistungen des Projekts zu Trends und Positionen von Schwellenländern und Nicht-EU-G7-Gebern in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik für den strategischen „Blick nach vorn“ als Output C dar (vgl. Kapitel 2.2).

Basierend auf der Synthese der Evaluierungsergebnisse kann das tatsächliche – auch zeitliche – Zusammenspiel der drei Outputs übergeordnet als sehr stimmig bewertet werden. Dagegen wiesen aber die ursprüngliche

Projektkonzeption und die Formulierung des Modulziels Mängel auf. Dies wird im Folgenden dargestellt.

Hinsichtlich der ursprünglichen Projektkonzeption (GIZ 2016) wurde festgestellt, dass der Schwerpunkt zum Zeitpunkt der Angebotsstellung klar auf den kurzfristigen Unterstützungsbedarfen im Präsidentschaftsjahr lag („Mit dem Vorhaben hat man sich in alle Richtungen gerüstet“, Int\_23). Die mittelfristige Perspektive wurde darüber aber vernachlässigt. Dies zeigte sich nach Aussage der Interviewpartner\*innen vor allem nach dem Ende der deutschen Präsidentschaft. Hier folgte auf eine arbeitsintensive erste Phase des Projekts eine Phase, in der nicht alle Mitarbeiter\*innen des Projekts mit Arbeitsaufträgen aus dem Referat 510 voll ausgelastet werden konnten. Diese Phase initiierte zwar einen Reflexionsprozess – gemeinsam mit dem Auftraggeber –, an dessen Ende das 2018 formulierte Änderungsangebot und damit eine breitere Ausrichtung des Projekts (inklusive G7 und das Themenfeld Schwellenländer und Nicht-EU-G7-Geber in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik) und neue Instrumente (zwei Entsendungen) standen. Allerdings hätte eine von Anfang an breitere, strategischere und vor allem (auch) auf die Folgephase der Präsidentschaft ausgerichtete Auf- und Zielsetzung des Projekts dem aufwändigen Prozess der Erarbeitung eines Änderungsangebotes und weiteren, notwendigen Reaktionen des Projekts (vgl. Kapitel 4.4 zur Effizienz) vorbeugen können (Int\_10, 19, 22, 23, 25, 29).

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Formulierung des Modulziels. Die Inception Mission hat hierbei gezeigt, dass das Modulziel („Die Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik auf globaler Ebene ist verbessert.“) außerhalb des Einflussbereichs des Projekts (Systemgrenze) liegt, da dieses die Nutzung der Unterstützungsleistungen durch das BMZ und andere Kontextfaktoren, die den Verhandlungserfolg des BMZ ausmachen (z. B. Abstimmung im Ressortkreis, Prioritäten der anderen G7- und G20-Mitglieder), voraussetzt. Gespräche mit den Projektmitarbeiter\*innen zeigten aber, dass das tatsächliche Ziel des Projekts – in der praktischen Umsetzung – die Unterstützung des BMZ bei der Erreichung seiner Verhandlungsziele war (Int\_2, WS\_1). Wie in Kapitel 2.2 erklärt, wurde deshalb für die Evaluierung ein Hilfsmodulziel formuliert („Die Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik auf globaler Ebene ist unterstützt.“).

Kritik wurde zudem an der späten Beauftragung des Projekts geäußert. So lief das Projekt tatsächlich erst mit dem Start der deutschen Präsidentschaft Ende 2016 an, war aber nicht in vorbereitende Prozesse eingebunden. Das lag unter anderem auch daran, dass trotz des ursprünglichen im Juni 2016 vorgesehenen Starts des Projekts Verzögerungen bei den Einstellungsprozessen dazu führten, dass das Projektteam Ende 2016 erst aus drei Mitarbeiter\*innen bestand; weitere Mitarbeiter\*innen wurden erst bis Anfang 2017 eingestellt. Dies hatte zur Folge, dass sich die Mitarbeiter\*innen erst während der bereits sehr intensiven Phase der Präsidentschaft in Themen und Prozesse einarbeiten konnten (Int\_13). Der späte Start des Projekts bedingte außerdem, dass auch die Rollenverteilung mit anderen am G20-Prozess beteiligten Akteuren erst während des Präsidentschaftsjahrs stattfinden konnte, wohingegen eine frühere Beauftragung des Projekts nach Aussage der Interviewpartner\*innen zu der in einem hochpolitischen Prozess wesentlichen Vertrauensbildung und frühzeitigen Rollenklärung beigetragen hätte (Int\_2, 10, 13, 33, 21). Dabei hätte nach Aussage der Interviewpartner\*innen ausgereicht, wenn das Projektteam zwei Monate vor dem „Startschuss“ der Präsidentschaft im Dezember 2016 vollständig gewesen wäre.

Ein letzter Kritikpunkt hinsichtlich der Relevanz der Projektkonzeption betrifft die Einbettung der Entsendungen in die Wirkungslogik. Zwar weist das Änderungsangebot auf die Möglichkeit von Entsendungen hin, die den Entsendungen zugrunde liegende Wirkungshypothese<sup>19</sup> ist aber nur skizzenhaft formuliert. Darüber hinaus ist das Instrument nicht in den Output-Indikatoren des Änderungsangebots reflektiert. Entsprechend war es notwendig, dass zum Zweck der Evaluierung die den Entsendungen zugrunde liegenden Wirkungshypothesen, in enger Abstimmung mit dem Projektteam, weiter ausformuliert wurden, um den Beitrag des Instruments zu den Projektzielen (Verankerung/Verstetigung der BMZ-Prioritäten sowie von entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitischen Themen im Rahmen der G7 und G20) schlüssig darzustellen (vgl. Kapitel 4.2).

Zuletzt wird unter der dritten und vierten Bewertungsdimension bewertet, inwiefern die im (Änderungs-)Angebot formulierten Risiken vollständig und plausibel sind. Hinsichtlich des einzigen vom Projekt mittelbar beeinflussba-

---

<sup>19</sup> „Überdies wird durch die Entsendung von Mitarbeiter/innen des GV die systematische Verankerung der nachhaltigen Entwicklungsthemen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in den Agenden und Arbeitsgruppen der G7 und G20 befördert.“ (GIZ 2018a)

ren Risikos der Nichtnutzung von Zulieferungen durch das BMZ lässt sich feststellen, dass dieses Risiko aufgrund der hohen Nachfrageorientierung und Anschlussfähigkeit der Zulieferungen des Projekts (vgl. Bewertung der Modulzielindikatoren 2 und 3 in Kapitel 4.2) nicht eingetroffen ist. Bezüglich des Risikos, dass Abstimmungs- und Arbeitsmechanismen zu G7 und G20 zwischen den verschiedenen Bundesministerien zu anderen Prioritätensetzungen führen, ist festzuhalten, dass das Projekt nach Aussage der Interviewpartner\*innen ausreichend flexibel auf sich verändernde Prioritätensetzungen, insb. neue Initiativen, im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft reagiert hat. Zu nennen ist hier beispielsweise der PwA bzw. Compact with Africa (Cwa) (Int\_6, 18, 22). Das Risiko, dass G7 und G20 als globale Foren an Relevanz verlieren, ist durch das Projekt nicht beeinflussbar, hatte aber ebenfalls keine Auswirkungen auf die (unmittelbare) Zielerreichung. Gemäß den Interviewpartner\*innen wurde zu Beginn des Projekts und bei der Formulierung des Änderungsangebots aber unterschätzt, wie wenig Spielraum nach Ende der deutschen Präsidentschaft für die Verankerung und Verstetigung der Prioritäten des BMZ bleiben würde (Int\_2). Dies zeigt sich z. B. darin, dass die argentinische Präsidentschaft – entgegen den ambitionierten Zielen des Änderungsangebots – wenig Interesse am Thema Agenda 2030 zeigte und Agenda-2030-relevante Aktivitäten, die unter deutscher Präsidentschaft angestoßen oder fortgeführt worden waren, deshalb nicht mit der gleichen Intensität weitergeführt wurden (Int\_24).

### **Bewertung der Relevanz**

Die Relevanz des Globalvorhabens „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ wird zusammenfassend als **erfolgreich** bewertet (91 Punkte). Das Projekt trägt dazu bei, den Anliegen der deutschen Entwicklungspolitik – insbesondere unter den spezifischen Bedingungen einer Präsidentschaft – Gehör zu verschaffen und die Umsetzung der Agenda 2030 durch die beiden Foren G7 und G20 zu befördern. Dabei unterstützt das Globalvorhaben die zuständigen BMZ-Referate in ihrer Arbeit im Kontext der G-Prozesse bzw. der multilateralen Entwicklungspolitik und leistet so – über einen langen Wirkungszusammenhang – einen Beitrag zu SDG-Ziel 17 („Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen“). Die Orientierung des Projekts an relevanten strategischen Bezugsrahmen wird daher als sehr erfolgreich bewertet (30 von 30 Punkten).

Die Projektkonzeption entspricht zudem den Bedarfen der Zielgruppen (30 von 30 Punkten). Seitens des Leistungsempfängers BMZ (Referate 510 und 110) haben vor allem die große Flexibilität, Nachfrageorientierung und Reaktivität des Projekts dazu beigetragen, dass das Projekt mit seinen Beratungsleistungen einen Mehrwert für die genannten Referate schaffen konnte. Den Bedarfen der Zielgruppen – sowohl BMZ als auch aufnehmende Organisationen der Entsendeten und Vertreter\*innen der Zivilgesellschaften – entsprachen zudem die Entsendungen an die OECD und das argentinische Sozialministerium sowie die finanzielle Unterstützung der Zivilgesellschaft im Kontext der C20-Engagement-Group. So adressierten die Entsendungen vorab definierte Bedarfe der aufnehmenden Organisationen an spezifischer Unterstützung bei der Durchführung des DWG-Vorsitzes inkl. Agenda-2030-bezogener Outputs bzw. im G20-Rechenschaftsprozess; Finanzierungsbeiträge für die C20 reagierten darauf, dass die Engagement Group während der argentinischen Präsidentschaft nicht mit Unterstützung durch die Präsidentschaft selbst rechnen konnte und eine Einbindung der Zivilgesellschaft in den G20-Prozess – eine Priorität des BMZ – entsprechend gefährdet war.

Basierend auf den Evaluierungsergebnissen wird zudem das tatsächliche – auch zeitliche – Zusammenspiel der drei Outputs, die die Unterstützung der deutschen G20-Präsidentschaft, die Unterstützung der G7- und G20-Prozesse in den Folgejahren sowie die Unterstützungsleistungen des Projekts zu Trends und Positionen von Schwellenländern und Nicht-EU-G7-Gebern in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik abbilden, übergeordnet als sehr stimmig bewertet. Dabei ist aber kritisch anzumerken, dass das ursprünglich vorliegende Wirkungsmodell den tatsächlichen konzeptionellen Ansatz des Projekts nicht abbildete und das formulierte Modulziel außerhalb der Systemgrenze des Projekts lag. Die Evaluation hat hierauf reagiert und in enger Abstimmung mit dem Projektteam ein aktualisiertes Wirkungsmodell entwickelt – einschließlich eines Hilfsmodulziels und einer Einbettung der Entsendungen. Erst dieses stellt den tatsächlichen Ansatz des Projekts dar. Notwendigkeiten zur Überarbeitung wurden außerdem bei den Indikatoren festgestellt, die nicht vollumfänglich den Leistungen des Projekts entsprachen (vgl. Kapitel 4.2). Insgesamt resultieren hieraus Einschränkungen bei der Bewertung der Ausrichtung der Projektkonzeption am zu erreichenden Projektziel (14 von 20 Punkten).

Die Konzeption des Projekts wurde weitgehend – mit Ausnahme der Aktivitäten in Output C, die nicht in einem Änderungsangebot formell festgehalten wurden – bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst (17 von 20 Punkten). Allerdings wurde hier festgestellt, dass eine von Anfang an breitere, strategischere und vor allem (auch) auf die Folgephase der Präsidentschaft ausgerichtete Auf- und Zielsetzung des Projekts notwendigen Reaktionen hätte vorbeugen können.

<b>Kriterium</b>	<b>Bewertungsdimension</b>	<b>Punktzahl und Bewertung</b>
Relevanz	Die Konzeption des Projekts <sup>20</sup> orientiert sich an den relevanten strategischen Bezugsrahmen.	<i>30 von 30 Punkten</i>
	Die Konzeption des Projekts entspricht den Bedarfen der Zielgruppe(n).	<i>30 von 30 Punkten</i>
	Die Konzeption des Projekts ist angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet.	<i>14 von 20 Punkten</i>
	Die Konzeption des Projekts wurde bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst und falls zutreffend bei Bedarf erneut adaptiert.	<i>17 von 20 Punkten</i>
Gesamtpunktzahl und Bewertung		<i>Punktzahl: 91 von 100 Punkten</i>  <i>Bewertung: erfolgreich</i>

<sup>20</sup> Die „Projektkonzeption“ umfasst das Projektziel und die Theory of Change (ToC = GIZ-Wirkungsmodell = grafische Darstellung und narrative Wirkungshypothesen) mit den Outputs, Aktivitäten, Instrumenten und Wirkungshypothesen sowie die Umsetzungsstrategie (z. B. methodischer Ansatz, Capacity-Development-Strategie, Wirkungshypothesen).

## 4.2 Effektivität

### Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung der Effektivität

Die Bewertung der Effektivität des Projekts gliedert sich in drei Bewertungsdimensionen. Die **erste Bewertungsdimension** betrifft die Frage, ob das Projekt sein Projektziel (Outcome) gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren erreicht hat. Dabei ist zu beachten, dass im Rahmen der Inception Mission die Modulzielindikatoren angepasst wurden, um den tatsächlichen Wirkungsbereichen und Zieldimensionen des Projekts Rechnung zu tragen (vgl. Kapitel 2.2). Bei der Bewertung der Indikatoren nach SMART<sup>21</sup>-Qualitätskriterien, welche Teil der Inception Phase dieser Evaluation war, spiegelt sich dies vor allem in der Bewertung des Relevanzkriteriums wider. Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung der Modulzielindikatoren sowie deren Anpassung für diese Evaluation. Die angepassten Indikatoren bilden die Grundlage für die Bewertung der Effektivität.

**Tabelle 2 | Bewertung der Modulzielindikatoren nach SMART-Kriterien**

<b>Projektzielindikator laut Änderungsangebot / Ursprünglicher Indikator</b>	<b>Bewertung nach SMART-Kriterien / Assessment</b>	<b>Angepasster Projektzielindikator</b>
<p><b>Modulzielindikator 1</b> 12 Vorschläge des BMZ sind in neuen Vereinbarungen der G7 und G20 berücksichtigt.</p> <p>Basiswert: 0 Zielwert: 12 Quelle: Analyse des Gipfelkommuniqués und verabschiedeter Dokumente; Analyse von Berichten der G7- und G20-(DWG)-Arbeitsgruppen; Analyse von Berichten der Ministertreffen; Analyse der Zusendung der finalen Dokumente des Globalvorhabens an Referat 510.</p>	<p>Mangel bei „relevant“: Der Indikator wird im Sinne der überarbeiteten Wirkungslogik auf die Version des Indikators aus dem Ursprungsangebot (Unterstützung der deutschen G20-Präsidentschaft) angepasst. Der Zielwert entspricht dem Zielwert aus dem Ursprungsangebot.</p>	<p><b>Modulzielindikator 1</b> 10 Vorschläge des BMZ gemäß den Prioritäten der deutschen G20-Präsidentschaft haben zu neuen Vereinbarungen in den G20 geführt.</p> <p>Basiswert: 0 Zielwert: 10 Quelle: Analyse des Gipfelkommuniqués und verabschiedeter Dokumente; qualitative Interviews mit Projektverantwortlichen und BMZ zur Validierung.</p>
<p><b>Modulzielindikator 2</b> 2 neue Dokumente zur Ausrichtung der G7 und G20 zur Förderung nachhaltiger Entwicklung sind vom BMZ-Referat 510 zur Strategiebildung genutzt.</p> <p>Basiswert: 0 Zielwert: 2 Quelle: Analyse der Rückmeldung der Vertreter*innen des Referats 510 auf der Basis zuvor festgelegter Kriterien (z. B. Aktualität, Relevanz und Umsetzbarkeit).</p>	<p>Mangel bei „relevant“: Der Indikator entspricht nicht der Prioritätensetzung des Leistungsempfängers und damit den tatsächlichen Leistungen des Vorhabens.</p>	<p><b>Modulzielindikator 2</b> Vertreter*innen des BMZ bestätigen, dass fachlich relevante Zulieferungen hilfreich waren zur Verankerung/Verstetigung ihrer Prioritäten im Rahmen der G7 und G20.</p> <p>Basiswert: Bisher nicht erfasst Zielwert: Vorrangig 1-2 Quelle: Interviews mit Vertreter*innen des BMZ als zentrale Zielgruppe/Leistungsempfänger des Projekts; Auswertung anhand einer 4-stufigen Skala: 1 – Die Zulieferungen werden vom Referat 510 kontinuierlich genutzt, um Prioritäten im Rahmen der G7 und G20 zu verankern/verstetigen. 2 – Die Zulieferungen werden vom Referat 510 punktuell genutzt, um Prioritäten im Rahmen der G7 und G20 zu verankern/verstetigen. 3 – Die Zulieferungen wurden einmal genutzt, um Prioritäten im Rahmen der G7 und G20 zu verankern/verstetigen. 4 – Es gab keine Gelegenheit, die Zulieferungen zu nutzen, um Prioritäten im</p>

<sup>21</sup> Das Akronym SMART steht für Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Realistisch und Zeitgebunden.

		Rahmen der G7 und G20 zu verankern/verstetigen. Der Indikator ist erfüllt bei Nennung von Stufe 1 bis 2.
<p><b>Modulzielindikator 3</b> Deutsche entwicklungspolitische Prioritäten sind in 7 Abstimmungen mit ausgewählten Gebern eingeflossen.</p> <p>Basiswert: 0 Zielwert: 7 Quelle: Auswertung der Gesprächsprotokolle und Agenden, E-Mail-Rückmeldungen von Referat 510, Analyse der Rückmeldungen von Referat 510 durch Befragung.</p>	<p>Mangel bei „relevant“: Der Indikator entspricht nicht der Prioritätensetzung des Leistungsempfängers und damit den tatsächlichen Leistungen des Vorhabens.</p> <p>Mangel bei „achievable“: Der Indikator betrifft den Bereich ministerieller Aufgaben.</p>	<p><b>Modulzielindikator 3</b> Vertreter*innen des BMZ bestätigen, dass fachlich relevante Zulieferungen zu Schwellenländern und ausgewählten Gebern hilfreich waren.</p> <p>Basiswert: Bisher nicht erfasst Zielwert: Vorrangig 1 und 2 Quelle: Interviews mit Vertreter*innen des BMZ als zentrale Zielgruppe/Leistungsempfänger des Projekts; Auswertung anhand einer 3-stufigen Skala: 1 – Die Zulieferungen werden kontinuierlich genutzt und bilden eine wesentliche Grundlage für Abstimmungen im Akteursumfeld des Referats. 2 – Die Zulieferungen werden punktuell genutzt und bilden eine Grundlage für Abstimmungen im Akteursumfeld des Referats. 3 – Die Zulieferungen werden nicht genutzt und bilden keine Grundlage für Abstimmungen im Akteursumfeld des Referats. Der Indikator ist erfüllt bei Nennung von Stufe 1 und 2.</p>

Bei der Formulierung dieser Indikatoren wurde von Syspons insbesondere darauf geachtet, dass sie den SMART-Qualitätskriterien entsprechen. Eine Einschränkung gibt es dabei allerdings hinsichtlich des Kriteriums der Messbarkeit: Da die Modulzielindikatoren 2 und 3 – in enger Abstimmung mit dem Projektteam – für diese Evaluierung neu formuliert wurden, lagen hierfür keine Baseline-Daten vor. Weil zu den im Indikator abgebildeten Aspekten zudem kein Erfahrungswissen vorliegt, wurde außerdem darauf verzichtet, spezifische Zielwerte für die Indikatoren 2 und 3 zu definieren. Die empirische Überprüfung und Bewertung des Erfolgs hinsichtlich dieser Indikatoren erfolgte anhand von Interviews mit Vertreter\*innen des BMZ als zentrale Zielgruppe/Leistungsempfänger des Projekts. Die Bewertung des ersten Modulzielindikators erfolgte auf Basis der Analyse des Gipfelkommunikés inkl. Annexes der deutschen G20-Präsidentschaft. Diese wurde systematisch, d. h. ausgehend von einer zuvor konsolidierten Liste der entsprechenden Prioritäten und entsprechenden Schlagworten für die Analyse, und computergestützt mithilfe der Software MAXQDA durchgeführt, um eine valide Datengrundlage für die Bewertung des Indikators zu generieren. Überprüft wurde dabei, ob zuvor unter Zuarbeit des Projekts erarbeitete Vorschläge des BMZ inhaltlich in dem Gipfelkommuniké inkl. Annexe aufgegriffen wurden. Durch die Analyse erfolgte damit eine Triangulation der Monitoringdaten des Projekts. Darüber hinaus wurden Anpassungen bei den (ursprünglichen) Output-Indikatoren C.1, B.1 und B.2 notwendig. Auch diese wurden entsprechend den tatsächlich nachgefragten und erbrachten Leistungen des Projekts angepasst. Im Fall von Output-Indikator A.2 betrifft dies Analysen zu Positionen der G20-Engagement-Groups, die statt Hintergrunddokumenten zu Zusammenhängen zwischen Themen der G20-DWG und anderen G20-Arbeitssträngen stark nachgefragt wurden; die Anpassungen der Indikatoren C.1 und C.2 bilden ab, dass Analysen zu Schwellenländern und ausgewählten Gebern vom Leistungsempfänger stärker nachgefragt wurden als Konzepte zu sachbezogenen Allianzen. Die geänderten Output-Indikatoren können, wie bereits angesprochen, durch die Auftragsliste gemessen werden. Alle Änderungen erfolgten in enger Abstimmung mit dem Projektteam.

Die **zweite Bewertungsdimension** der Effektivität erfasst den Beitrag der Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts zu dessen Zielerreichung. Um den in Kapitel 1 und 2 beschriebenen Besonderheiten und Erkennt-

nisinteressen Rechnung zu tragen, wurde eine Kontributionsanalyse durchgeführt, in der die vom Projekt entwickelten Produkte zentrale Wirkmechanismen darstellen. Die Kontributionsanalyse strebt an, eine plausible (positive und negative) Wirkungsbeziehung zwischen den Aktivitäten und Leistungen und den identifizierten Veränderungen (Wirkungen) aufzuzeigen. Grundlage hierfür ist die aktualisierte Wirkungslogik, welche die kausalen Beziehungen zwischen Inputs, Outputs, Outcomes und Impacts visualisiert und den theoretischen Wirkungsverlauf aufzeigt. Um diese Wirkungslogik zu testen, wurden Daten aus unterschiedlichen Quellen erhoben (semi-strukturierte Interviews, Dokumentenanalyse etc.), um eine glaubhafte „Performance Story“ nachzuzeichnen. Durch dieses Verfahren kann bewertet werden, inwiefern plausibel davon ausgegangen werden kann, dass das Vorhaben, ggf. im Zusammenspiel mit anderen Faktoren, die intendierten Veränderungen auf Outcome- und Impact-Ebene bewirkt hat bzw. bewirken kann. Ein Risiko der Kontributionsanalyse besteht dagegen in einer größeren Subjektivität der Bewertung durch die Evaluator\*innen, welchem durch Daten-, Forscher\*innen- und Methodentriangulation begegnet wurde. Die Konstruktion einer kontrafaktischen Situation ist im Fall des evaluierten Projekts nicht möglich, da das Projekt in seiner Funktion und Inhalt einzigartig ist. Eine Einschätzung zur Frage „Was wäre ohne das Projekt geschehen?“ erfolgte qualitativ in Interviews mit Vertreter\*innen des BMZ.

Die Kontributionsanalyse konzentrierte sich auf die folgenden Hypothesen, welche der Wirkungslogik zugrunde liegen (vgl. auch Kapitel 2.2):

- Wenn das Projekt durch seine Beratungsleistungen – BMZ-seitig, aber auch durch die Beratung und Befähigung anderer Sektor- und Globalvorhaben dabei, fachliche Themen in den G20-Prozess einzubringen und anschlussfähig zu machen – Entscheidungsfindungsprozesse im BMZ unterstützt, dann werden institutionelle Kapazitäten auf politischer Ebene freigesetzt, die für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G7 und G20 zur Verfügung stehen (Hypothese 1).
- Fachliche Zulieferung zu Teilnahmegerechtigten an G7- und G20-Arbeitsgruppen- und Fachministertreffen bzw. die Erstellung von Recherchen, Studien, Analysen etc. verbessern die Entscheidungsgrundlage für das BMZ (Hypothese 2).
- Durch die Beteiligung der Zivilgesellschaft, deren Anliegen eng an nachhaltigkeits- und entwicklungspolitische Prioritäten anknüpfen, wird ein Beitrag geleistet zur Verankerung der genannten Themen in den Agenden der G7 und G20 (Hypothese 3).

Um einen Mehrwert für das Folgeprojekt zu generieren, hat das Evaluationsteam in der zweiten Bewertungsdimension einen besonderen Fokus auf die Analyse der Ansätze und Produkte gelegt, die das Projekt eingesetzt hat, um seine Ziele zu erreichen. Damit reagiert die Evaluierung direkt auf die Frage, welche Ansätze, die im Rahmen des Vorhabens erprobt wurden, besonders wirksam waren und wie das Projekt seine Beratungsleistung für das BMZ weiter verbessern kann (vgl. Kapitel 1.2 zu spezifischen Evaluierungsfragen). Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, ist der Bewertungsmaßstab hierbei das Hilfsmodulziel, welches innerhalb der Systemgrenze liegt. Nur so ist eine Bewertung der Effektivität nach dem Format der zentralen Projektevaluierungen der GIZ möglich. Entsprechend der Kontributionsanalyse werden die Produkte hierzu als zentrale Wirkmechanismen des Projekts betrachtet, über die es seine Wirkungen erreichen möchte. Die entsprechende Wirkungshypothese lautete:

- Je besser die jeweiligen Produkte auf die Bedarfe des BMZ abgestimmt und an den G7-/G20-Prozess „anschlussfähig“ sind, desto eher ist das BMZ in der Lage, seine Verhandlungsziele zu erreichen (Hypothese 4).

Gleichzeitig wurde analysiert, inwieweit andere, nicht vorhandene Produkte ggf. einen besseren Wirkmechanismus im Sinne der Effektivität dargestellt hätten. Hierzu haben die Evaluator\*innen zum einen gutachterliche Einschätzungen auf Grundlage der gesammelten Informationen vorgenommen und zum anderen die Gesprächspartner\*innen in den Interviews mit alternativen Produkten konfrontiert und um deren Bewertung im spezifischen Kontext gebeten (z. B. Foresight-Methoden oder Netzwerkanalysen).

Neben den Zulieferungen („Produkten“) wurde unter der zweiten Bewertungsdimension zudem analysiert, inwiefern die Entsendungen zur Zielerreichung beigetragen haben. Grundlage hierfür ist die (aktualisierte) Wirkungslogik, welche folgende Hypothesen für die Entsendungen annimmt:

- Wenn entsendete Mitarbeiter\*innen Prozesswissen und Erfahrungen aus der deutschen G20-Präsidentschaft einbringen, dann sind die Kapazitäten des argentinischen Sozialministeriums für eine fachliche und organisatorisch erfolgreiche Durchführung des G20-Prozesses, insb. für den Vorsitz der DWG, gestärkt (Hypothese 5.1).
- Wenn Prioritäten der deutschen Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen einer Entsendung im argentinischen Sozialministerium vertreten sind, dann ist die Verankerung von entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitischen Zielen im Sinne der Agenda 2030 in der G20 (insb. in der argentinischen G20-Präsidentschaft 2018) gestärkt (Hypothese 5.2).
- Wenn Prioritäten der deutschen Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen einer Entsendung an die OECD vertreten sind, dann ist die Verankerung von entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitischen Zielen im Sinne der Agenda 2030 in der G20 (insb. G20-Rechenschaftslegung) gestärkt (Hypothese 5.3).

Diese Wirkungshypothesen wurden anhand einer vertieften Dokumentenanalyse (z. B. Rechenschaftsberichte über die Entwicklungsverpflichtungen der G7 und G20) und der Durchführung von Interviews mit Projektbeteiligten, vor allem den entsendeten Mitarbeiter\*innen, den Vertreter\*innen der aufnehmenden Einheiten bei der OECD und Vertreter\*innen des BMZ empirisch überprüft. Einschränkend muss aber festgehalten werden, dass aufgrund von Personalwechseln in der zuständigen Stelle kein Gespräch mit Vertreter\*innen der aufnehmenden Einheit in Argentinien möglich war. Die Aussagen beziehen sich damit ausschließlich auf die Gespräche mit der Entsendeten und mit Vertreter\*innen des BMZ. Für das Nachfolgeprojekt ist besonders die Identifikation von Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Entsendungen ein Anliegen und wurde entsprechend berücksichtigt.

In der **dritten Bewertungsdimension** wurde schließlich betrachtet, inwiefern das Eintreten von nicht intendierten Wirkungen erfasst und ob bei Bedarf adäquat darauf reagiert wurde. Die Bewertungsgrundlagen bilden hierfür die zum Zweck der Evaluierung angepassten Modulziel- und Output-Indikatoren. Die Analyse nicht intendierter Wirkungen ist dabei Teil der Kontributionsanalyse, die insbesondere auf nicht vorhergesehene Wirkungen eingeht. Als Analysegrundlage haben die Evaluator\*innen die vorliegenden Projektdokumente herangezogen und sind der Frage in Gesprächen mit den Projektverantwortlichen und -mitarbeiter\*innen vertiefend nachgegangen. Gespräche mit weiteren Stakeholdern, z. B. den aufnehmenden Organisationen der entsendeten Mitarbeiter\*innen, konnten darüber hinaus Hinweise auf weitere nicht intendierte Wirkungen liefern. Eine Analyse nicht intendierter Wirkungen anhand der Monitoringdaten des Projekts war allerdings nicht möglich, da eine vertiefte Auseinandersetzung mit potenziellen nicht intendierten Wirkungen in den Themenfeldern Umwelt, Gender, Konfliktsensitivität und Menschenrechte entsprechend der Checkliste Safeguards+Gender nicht vorgesehen und damit auch nicht Teil des Monitorings des Projekts war.

### Analyse der Effektivität

Mit Blick auf die Erreichung der angepassten Modulzielindikatoren hat das Projekt seine Ziele überwiegend erreicht (**Bewertungsdimension 1**). Der erste Modulzielindikator („10 Vorschläge des BMZ gemäß den Prioritäten der deutschen G20-Präsidentschaft haben zu neuen Vereinbarungen in der G20 geführt“) wurde dabei vollständig erreicht. Das GV hat im Jahr der deutschen G20-Präsidentschaft das auftraggebende Referat 510 sowie das Referat 110, welches den GPFI-Vorsitz innehatte, darin unterstützt, neue Vereinbarungen auf Basis von BMZ-Vorschlägen (*Deliverables*) in die G20 einzubringen. Dabei war das GV in die Erstellung, Kommentierung und Überarbeitung der Initiativen eingebunden. Des Weiteren hat das GV zur Koordinierung von beteiligten Vorhaben innerhalb der GIZ beigetragen. Die folgende Tabelle<sup>22</sup> gibt einen Überblick über die entsprechend bearbeiteten BMZ-Initiativen<sup>23</sup>. Die vom Projekt prioritär bearbeiteten Deliverables sind dabei fett markiert.

**Tabelle 3 | Übersicht über BMZ-Prioritäten und -Initiativen (Deliverables) im Rahmen der deutschen Präsidentschaft der G20**

BMZ-Priorität	Analysedimensionen
---------------	--------------------

<sup>22</sup> Die Tabelle resultiert aus der vertieften Dokumentenanalyse der Evaluator\*innen. Die Inhalte der Analyse wurden zuvor mit dem Projektteam abgestimmt.

<sup>23</sup> Vgl. auch [http://www.bmz.de/de/themen/g20\\_und\\_entwicklungspolitik/index.html](http://www.bmz.de/de/themen/g20_und_entwicklungspolitik/index.html) (Zugriff 18.05.2020)

G20-Afrika-Partnerschaft (teilweise unterstützt)	Verstärkte Zusammenarbeit zwischen G20 und Afrika auf der Grundlage der Agenda 2063 in den Bereichen Investitionsförderung, Ausbau erneuerbarer Energien, Jugendbeschäftigung im ländlichen Raum, digitale Bildung für Mädchen und Frauen <sup>24</sup> und Steuergerechtigkeit.  Schlagworte <sup>25</sup> : <i>Africa, Agenda 2063, Compact with Africa, Investment, Private Sector, Africa Renewable Energy Initiative</i>
Ernährungssicherung & Jugendbeschäftigung im ländlichen Raum (unterstützt)	Durch Förderung der Landwirtschaft den ländlichen Raum stärken und so lokale Perspektiven für Jugendliche schaffen und gleichzeitig die Ernährungssicherung steigern ( <b>G20 Initiative for Rural Youth Employment, RYE</b> ).  Schlagworte: <i>Rural Youth Employment, Food Security, Africa, Access to Resources, Small-holders, Food System, Productive Infrastructure</i>
Klima und Energie (keine Beteiligung)	Verknüpfung der Umsetzung von Klima-, Energie- und Entwicklungszielen in G20- und Entwicklungsländern. Die Nationalen Klimapläne sollen unterstützt und weiterhin verschärft werden.  Schlagworte: <i>Climate Insurance, Disaster Risk Financing and Insurance, Climate Change, Climate Finance, Adaptation, Paris</i>
Umsetzung der Agenda 2030 (unterstützt)	Identifizierung von Fortschritten und Maßnahmen der Staatengemeinschaft zur Umsetzung der Agenda 2030 („ <b>Hamburg Update</b> “ des Aktionsplans der G20 zur Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung) und Betonung einer korrekten und zeitnahen Berichterstattung ( <b>Stärkung der zentralen Rolle des HLPF</b> ). Ein freiwilliger Mechanismus zum gegenseitigen Lernen ( <b>Voluntary Peer Learning Mechanism, VPLM</b> ) soll die Fortschritte und die internationale Zusammenarbeit auch unter Einbeziehung nicht staatlicher Akteure stärken. Dabei wird eine <b>stärkere Einbindung der Engagement Groups</b> in den G20-Prozess angestrebt.  Schlagworte: <i>Hamburg Update, HLPF, Voluntary Peer Learning Mechanism, Global Learning, 2030 Agenda</i>
Digitale Inklusion (unterstützt)	Stärkung des Zusammenspiels von Gleichstellung der Geschlechter, Bildung und Digitalisierung. In diesem Sinne soll die digitale Kompetenz von Frauen gefördert werden, um das politische, wirtschaftliche und soziale Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen ( <b>G20 Initiative #eSkills4girls</b> ).  Schlagworte: <i>#eSkills4Girls, Digital Inclusion, Digitalization, Internet, Skills, Gender</i>
Zugang zu Kapital (unterstützt; GPMI Deliverable)	Stärkung der Teilhabe von Frauen an der Wirtschaft durch Finanzierungshilfen, um Unternehmen zu gründen, zu erweitern und zu führen und somit Armut und Ungleichheit zu reduzieren ( <b>G20 Action Plan on SME Financing</b> ).  Schlagworte: <i>Women Entrepreneurs Financing Initiative, Financial Inclusion, Saving Groups, Micro credit, SME, Investment, Entrepreneurship, Financial Capital</i>
Finanzdienstleistungen für benachteiligte Bevölkerungsgruppen (unterstützt; GPMI Deliverable)	Der Zugang zu einfachen und sicheren Finanzdienstleistungen soll für sozial benachteiligte Gruppen ( <b>besonders Flüchtlinge und IDPs</b> ) verbessert werden ( <b>2017 G20 Financial Inclusion Action Plan – FIAP</b> und <b>High-Level Principles for Digital Financial Inclusion</b> ), um lokale Perspektiven zu schaffen.  Schlagworte: <i>Financial Inclusion, IDP, GPMI, Saving Groups, Microcredit, Refugees, Underserved Groups, FIAP</i>
Nachhaltige Wirtschaft (nicht unterstützt)	Um kleine und mittelständische Unternehmen zu fördern und diese in nachhaltige globale Lieferketten zu integrieren, soll der Zugang zu Finanzdienstleistungen verbessert werden, um nötige Investitionen tätigen zu können.  Schlagworte: <i>Financial Inclusion, SME, Financial Capital, Economic Growth, Value Chains</i>
Gesundheit (nicht unterstützt)	Stärkung der internationalen Zusammenarbeit im Gesundheitsbereich, um grenzübergreifende Pandemien besser zu behandeln.  Schlagworte: <i>Global Health, Universal Health Coverage, International Health Partnership, Health Systems, HSS, UHC</i>
Meeresschutz (nicht unterstützt)	Stärkung der Abfallwirtschaft zur Entlastung der Weltmeere von eingeschwemmtem Müll.  Schlagworte: <i>Waste Management, Plastic, Ocean, Marine Litter, Waste Minimization, Recycling, Upcycling, Resource Conservation, Global Environment, Ecosystem</i>
Rechenschaft (teilweise unterstützt)	Stärkung des Überprüfungsmechanismus der G20-Beiträge zur Umsetzung der Agenda 2030, um die Rechenschaftspflicht der G20-Staaten zu vertiefen und breiter aufzustellen.  Schlagworte: <i>2030 Agenda, Accountability, Sustainability</i>

<sup>24</sup> Viele der Punkte gehen ineinander über oder sind Teil von anderen Punkten, es gibt hier keine explizite Trennung.

<sup>25</sup> Die genannten Schlagworte bildeten die Basis für die Dokumentenanalyse mithilfe der Software MAXQDA. Der Identifikation relevanter Textstellen folgte eine qualitative Analyse der Textstellen, um deren Übereinstimmung mit den genannten Themen sicherzustellen.

Insgesamt fanden alle unter Beteiligung des GV bearbeiteten BMZ-Prioritäten (vgl. obenstehende Tabelle 4) Eingang in diverse politische Dokumente, die 2017 in Hamburg verabschiedet wurden. 11 von den 20 untersuchten Dokumenten griffen dabei mindestens eine BMZ-Priorität auf. So wurden beispielsweise die unter Beteiligung des Projekts erarbeiteten Initiativen für Jugendbeschäftigung im ländlichen Raum, insbesondere in Afrika (RYE), und zur Bildung und Beschäftigung für Frauen und Mädchen in der digitalen Welt (#eSkills4girls) von den G20 verabschiedet.

Darüber hinaus war das Projekt an der Erarbeitung von drei Deliverables zur Agenda 2030 („Hamburg Update“, HLPF und VPLM) beteiligt. In der Abschlusserklärung des Hamburger G20-Gipfels (G20 2017i) wird mit Blick auf die Umsetzung der Agenda 2030 zur verstärkten Zusammenarbeit mit allen relevanten Akteuren aufgerufen. Hier wird auch, entsprechend dem DWG-Deliverable, die wichtige Rolle des hochrangigen politischen Forums für nachhaltige Entwicklung (HLPF) für die gemeinsame Berichterstattung betont. Hinsichtlich des Deliverables VPLM lässt sich feststellen, dass sich Bekundungen zur Relevanz gegenseitigen Lernens für den Fortschritt in der Umsetzung der Agenda 2030 durch diverse Dokumente ziehen: den Hamburg Action Plan (G20 2017j), den Aktionsplan zu Klima und Energie für Wachstum (G20 2017c), die Initiative für Jugendbeschäftigung im ländlichen Raum (G20 2017h) und vor allem den jährlichen Fortschrittsbericht zum G20-Aktionsplan zur Agenda 2030 (G20 2017k). Zudem wurde beschlossen, dass die G20-Staaten ihre Erfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 in einem freiwilligen Prozess zum partnerschaftlichen Lernen miteinander austauschen (Voluntary Peer Learning Mechanism, VPLM) (G20 2017j), was ebenfalls ein Deliverable darstellt, an dem das GV mitgewirkt hat. Auch das „Hamburg Update“ des Aktionsplans der G20 zur Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (G20 2017n) als drittes Deliverable mit Agenda-2030-Bezug ist entsprechend dem ersten Modulzielindikator in Vereinbarungen der G20 eingeflossen. Das „Hamburg Update“ greift zudem eine weitere Priorität des BMZ auf, indem sich die DWG hier zu einem regelmäßigen Wissensaustausch mit den G20-Engagement-Groups verpflichtet<sup>26</sup>.

Mit Blick auf die im Rahmen der GPFI verfolgten und unter Zuarbeit des GV bearbeiteten Prioritäten „Zugang zu Kapital“ und „finanzielle Inklusion“ lässt sich zunächst feststellen, dass im Rahmen der deutschen Präsidentschaft die Aktualisierung des „G20-Aktionsplans zur finanziellen Inklusion 2017“ (2017 G20 Financial Inclusion Action Plan - FIAP) verabschiedet wurde (G20 2017e). Aufgegriffen sind auch die Deliverables „High-Level Principles for Digital Financial Inclusion“ (G20 2017f) und „G20-Aktionsplan zur Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen“ (G20 Action Plan on SME Financing) (G20 2017d), deren Umsetzung von den Mitgliedern der G20 beschlossen wurde. Betont wurde in den entsprechenden Dokumenten zudem eine stärkere Ausrichtung der Tätigkeiten der G20-Staaten auf die Bedürfnisse von benachteiligten Gruppen, insbesondere Menschen auf der Flucht (Deliverable Geflüchtete und Internally Displaced Persons, IDPs) (G20 2017j).

Insgesamt lässt sich damit feststellen, dass zehn Vorschläge des BMZ (Deliverables), deren Bearbeitung im Zuge der G20-Präsidentschaft das evaluierte Projekt unterstützt hat, zu neuen Vereinbarungen in den G20 geführt haben. Allerdings ist hier einschränkend festzuhalten, dass der Modulzielindikator 1 zum Teil außerhalb der definierten Systemgrenze liegt; aus (erfolgreichen) Beratungsleistungen resultieren nicht zwingend neue Vereinbarungen (vgl. auch Kapitel 4.3 zum Impact). Das Projekt konnte damit selbst nur mittelbar zu neuen Vereinbarungen in den G20 beitragen. Die Interviews zeigen aber, dass eine gute Vorbereitung und schnelle Reaktionsfähigkeit des zuständigen Institutionenreferats 510, welche unmittelbar (auch) auf das GV zurückzuführen ist, das Erreichen der Verhandlungsziele begünstigten.

Die Modulzielindikatoren 2 („Vertreter\*innen des BMZ bestätigen, dass fachlich relevante Zulieferungen hilfreich waren zur Verankerung/Verstetigung ihrer Prioritäten im Rahmen der G7 und G20“) und 3 („Vertreter\*innen des BMZ bestätigen, dass fachlich relevante Zulieferungen zu Schwellenländern und ausgewählten Gebern hilfreich waren“) wurden vollständig erreicht (100 %). Insgesamt stand das GV dem BMZ in hohem Maße für Beratungsleistungen zur Verfügung, was an der Vielzahl kurzfristiger, thematischer Beratungen an das BMZ festgestellt werden kann (vgl. Analyse der Output-Indikatoren). Dabei bestätigten die befragten BMZ-Vertreter\*innen, dass Zulieferungen zu den G7 und G20 – sowohl während als auch nach der Präsidentschaft – entsprechend ihrer

<sup>26</sup> „The G20 DWG therefore commits to having a regular knowledge exchange with G20 engagement groups hosted by the G20 presidency, focusing on the implementation of the 2030 Agenda, including the promotion of multi-stakeholder approaches.“ (G20 2017n)

Intention kontinuierlich oder, im Fall von anlassbezogenen Sitzungsvorbereitungen etc., punktuell vom Referat 510 genutzt werden konnten (Int\_11, 16, 34, 22). Kontinuierlich genutzt wurden beispielsweise eine Auswertung von Abschlusserklärungen der G7/8, G20 und der OECD zur Fortentwicklung der Sprache zu Themen wie Klima und der Agenda 2030 sowie das Engagement Group Update und Infografiken zu den G-Prozessen (Int\_6, 7, 16). Zulieferungen zu bestimmten Veranstaltungen, darunter Sachstände, Session Flows etc., wurden entsprechend punktuell genutzt. Gleiches gilt für Zulieferungen zu Schwellenländern und ausgewählten Gebern. Hier bestätigten die Interviewpartner\*innen, dass die entsprechenden Produkte überwiegend anlassbezogen und punktuell genutzt wurden, um bei Bedarf entsprechende Termine wie Abstimmungen mit Botschaften vorzubereiten (Int\_7, Int\_16, Int\_34). Zum Teil wurden Produkte wie beispielsweise Auswertungen zu Japan im entwicklungspolitischen Kontext im Rahmen der japanischen G20-Präsidentschaft auch mit anderen Abteilungen geteilt.

Ebenso wie die Modulzielindikatoren (Outcome-Ebene) konnten auch alle Output-Indikatoren erreicht werden. Im Folgenden wird der kausale Zusammenhang zwischen Projektaktivitäten, Outputs (inkl. Erreichung der genannten und ggf. angepassten Output-Indikatoren des Projekts) und Modulzielerreichung für die drei Handlungsfelder im Detail analysiert. Dabei wird insbesondere auf **Ansätze und Produkte** eingegangen, die das Projekt eingesetzt hat, um seine Ziele zu erreichen (vgl. nachfolgende Tabelle) (**Bewertungsdimension 2**).

**Tabelle 4 | Übersicht über Ansätze und Produkte in der Beratung des BMZ**

Produkte	Erläuterungen
<b>Output A: Das BMZ ist bei der Verankerung von Prioritäten der deutschen EZ in der deutschen G20-Präsidentschaft unterstützt.</b>	
Produkte zur Vor- und Nachbereitung der DWG- und GPFI-Sitzungen	In Vor- und Nachbereitung auf die drei DWG-Sitzungen und GPFI-Sitzungen unter deutschem Vorsitz hat das GV eine Vielzahl von Sitzungsdokumenten vorbereitet (Session Flows, Issue Notes, Meeting Planner, PPT, Chair's Summary).
Engagement Group Update	Umfangreiche Hintergrunddokumente zu den Prioritäten und Aktivitäten der G20-EG. 2017 wurde das Dokument monatlich aktualisiert, ab circa Mitte 2018 nur noch anlassbezogen.
BMZ-Öffentlichkeitsarbeit zu G20	Das GV hat Textbausteine für den G20-Internetauftritt erstellt und die G20-Sonderseite im Laufe der Präsidentschaft aktualisiert.
<b>Output B: Die Voraussetzung für die Verankerung und Verstetigung von Prioritäten der deutschen EZ in den Agenden der G7 und G20 sind geschaffen.</b>	
Factsheets und Sachstände	Das GV hat Ref. 510 bei der Erstellung und Aktualisierung von Factsheets und Sachständen zum jeweiligen Vorsitz und seinen Prioritäten unterstützt. Hierzu zählt auch die Vorbereitung der BMZ-Teilnahme an G7-Ministertreffen.
Vorbereitung mit Hinblick auf geplante Deliverables anderer G7-/G20-Vorsitze	Das GV unterstützte das Ref. 510 bei der fachlichen Bewertung anvisierter DWG-Deliverables des argentinischen und japanischen Vorsitzes sowie Deliverables (mit entwicklungspolitischem Bezug sowie der G7-Rechenschaftsbericht) unter kanadischer und französischer G7-Präsidentschaft. Die Zuarbeit des GVs umfasste einerseits die eigene Kommentierung (fachlich und bezogen auf die deutsche Verhandlungsposition/deutschen Prioritäten) von geplanten Deliverables. Andererseits unterstützte das GV das Ref. 510 bei der Konsolidierung der Kommentierungen der jeweiligen Fachreferate im BMZ.
Auswertungen und Hintergrundpapiere	Das GV hat das Programm des jeweiligen G7-/G20-Vorsitzes auf vorhandene Schnittstellen zu den Themen der deutschen G7-/G20-Präsidentschaften und den BMZ-Prioritäten untersucht. Zudem hat das GV die Kommuniqués anderer Ministertreffen hinsichtlich entwicklungspolitisch relevanter Inhalte ausgewertet.
Wissensprodukte	Das GV hat verschiedene Wissensprodukte erarbeitet, die die Entwicklung spezifischer Themen in den G7/G20 analysieren (Sprachentwicklung, Sektorpapiere). Zudem hat das GV eine umfassende Datenbank für die vereinfachte Suche nach Beschlüssen und Sprache in den G20 erstellt. Für die G7 wurde ein Excel-Dokument nach Vorsitzen, Minister- und Abschlusskommuniqués und ausgewählten entwicklungspolitischen Themen erstellt, um die Historie von Beschlüssen und Sprachentwicklung zu verfolgen.
<b>Output C: Das BMZ kennt Trends und Positionen von Schwellenländern und ausgewählten Gebern in der bi- bzw. multilateralen Entwicklungspolitik</b>	
Ländersachstände zu BMZ-Entwicklungspartnern im multilateralen System	Das GV hat Ländersachstände zu Rolle und Verhalten ausgewählter Länder im multilateralen System erstellt.

Hintergrundanalysen, Factsheets und Sachstände zu Nicht-EU-G7-Gebnern	Das GV hat Ref. 510 bei der Vorbereitung von Treffen mit Vertretern der Nicht-EU-G7-Staaten unterstützt. Dies umfasste die Erstellung und Überarbeitung von Sachständen sowie die Erstellung von Kurzanalysen zur US-Entwicklungspolitik und potenziellen Synergien mit BMZ-Prioritäten zur Vorbereitung von bilateralen Gesprächen mit USAID.
---	--

In **Output A** wurden beide definierten Indikatoren erreicht. Entsprechend der hohen Zufriedenheit seitens der BMZ-Akteure mit dem Ergebnis der Verhandlungen (vgl. auch Modulzielindikator 1) und der überwiegend positiven Bewertung für die Nutzbarkeit der Produkte (vgl. Modulzielindikatoren 2 und 3) kann die **erste Wirkungshypothese**<sup>27</sup>, dass Beratungsleistungen des Projekts – BMZ-seitig, aber auch durch die Beratung und Befähigung anderer Sektor- und Globalvorhaben – institutionelle Kapazitäten auf politischer Ebene freisetzen, die dann für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G7 und G20 zur Verfügung stehen, bestätigt werden. Die überwiegend positive Bewertung der Produkte hinsichtlich ihrer Nutzbarkeit stützt außerdem die Hypothese 4: Je besser die jeweiligen Produkte auf die Bedarfe des BMZ abgestimmt und an den G7-/G20-Prozess „anschlussfähig“ sind, desto eher werden Kapazitäten freigesetzt und desto eher ist das BMZ in der Lage, seine Verhandlungsziele zu erreichen.

Zum beschriebenen Wirkungszusammenhang trug das Projekt über vielfältige Produkte und Aktivitäten (Beratungsleistungen) bei. So wurden seit Februar 2017 regelmäßig Hintergrunddokumente zu den Prioritäten der G20-Engagement-Groups verfasst. Insgesamt stellte das Projekt im Präsidentschaftsjahr vier sogenannte Engagement Group Updates zusammen. Ab 2018 wurde dies anlassbezogen fortgesetzt, sodass bis zum Projektende insgesamt elf Analysen zu den G20-Engagement-Groups vorlagen. Die im Rahmen der Evaluierungsmision geführten Interviews mit BMZ-Vertreter\*innen bestätigten die Einschätzung des Projektteams, dass das Produkt der Engagement Group Updates gut angenommen wurde und sowohl zur internen als auch externen Weiterverwendung nützlich war. So wurde das Engagement Group Update im BMZ und mit anderen Ressorts, inklusive dem Bundeskanzleramt/Sherpastab, geteilt (Int\_2, 6, 11, 16, 22). Zudem wurde angemerkt, dass ein vergleichbares Monitoring der Debatte(n) im zivilgesellschaftlichen Raum für das Referat 510 selbst aufgrund fehlender Ressourcen nicht möglich gewesen wäre (Int\_22).

Das GV war darüber hinaus in Vor- und Nachbereitung der drei DWG-Sitzungen und zwei GPFI-Sitzungen unter deutschem Vorsitz eingebunden. Hierzu wurde eine Vielzahl von Sitzungsdokumenten vorbereitet (Session Flows, Issue Notes, Meeting Planner, Präsentationen, Chair’s Summary) sowie Sachstände und Dokumente erstellt, die als Grundlage für weitere Abstimmungsprozesse und Verhandlungen der DWG-Deliverables dienten. Mit insgesamt 48 erstellten Hintergrundpapieren wurde der entsprechende Indikator (A.1.) leicht übererfüllt. Auch hier bestätigen Daten aus den Interviews, dass die Arbeitsfähigkeit der Referate 510 und 110 im Rahmen ihrer Vorsitze durch die Zulieferungen des GV deutlich gestärkt werden konnte und die Produkte in hohem Maße zum Erfolg der beiden Vorsitze beigetragen haben. Dabei wurde angemerkt, dass insbesondere der hohe Detailgrad der Sitzungsdokumente maßgeblich einen reibungslosen Ablauf der DWG- und GPFI-Sitzungen bedingten (Int\_21, 22).

Das Projekt war außerdem in die Erstellung, Kommentierung und Überarbeitung der Vorschläge von BMZ-Prioritäten und -Initiativen (Deliverables) eingebunden und hat zur Koordinierung der beteiligten Vorhaben innerhalb der GIZ beigetragen. Besonders eng war die Zusammenarbeit dabei mit den Sektorvorhaben „Innovative Ansätze der Finanzsystementwicklung (FSE)“ für die GPFI- und „Agrarpolitik und Ernährungssicherung“, „2030-Agenda für nachhaltige Entwicklung“ und „Digitalisierung für Entwicklung“ für die DWG-Deliverables sowie mit dem Entwicklungspolitischen Forum (EF). Hier bestätigten Interviewpartner\*innen aus den genannten Sektorvorhaben, dass das Globalvorhaben zur Anschlussfähigkeit der Zulieferungen anderer Sektorvorhaben an den G20-Prozess beigetragen hat. Besonders hilfreich waren hier Kommentierungen hinsichtlich der Positionen der anderen Mitgliedstaaten zu den Deliverables oder von Formulierungen, sodass sie im G20-Kreis zustimmungsfähig sind. Ein weiteres Produkt, das in diesem Kontext als sehr hilfreich bewertet wurde – sowohl seitens des BMZ als auch vonseiten anderer GIZ-Projekte – sind Infografiken über die Struktur der G7 und G20 und Über-

<sup>27</sup> Die Tabelle in Anlage 3 gibt einen Überblick über die Bewertung der Wirkungshypothesen.

sichten über Fristen und Meilensteine (Int\_13, 16). Diese, wie auch die Kommentierung seitens des Globalvorhabens, trugen nach Aussage der Interviewpartner\*innen entscheidend zur Qualität der Zulieferungen bei, so dass Überarbeitungsschleifen durch die Fachreferate und das Institutionenreferat vorgebeugt wurde, die wiederum Ressourcen für ministerielle Kernaufgaben freisetzen konnten. Ohne das Globalvorhaben hätte, so die Interviewpartner\*innen, weniger Austausch unter den in die deutsche Präsidentschaft eingebundenen Sektorvorhaben stattgefunden (Int\_23, 33).

Zuletzt wurden durch das GV Textbausteine für den G20-Internetauftritt erstellt und die G20-Sonderseite im Laufe der Präsidentschaft aktualisiert. Auf die Nutzbarkeit dieser Aktivitäten wurde allerdings nicht explizit eingegangen, sodass hier keine Aussage möglich ist.

**Tabelle 5 | Übersicht über die Erreichung der Output-Indikatoren**

<b>Output-Indikator</b> <i>(z.T. angepasst zum Zweck der Evaluierung, vgl. Kapitel 2.2)</i>	<b>Ist-Wert</b>	<b>Quelle</b>	<b>Zielerreichung</b>
A1. 40 neue Hintergrundpapiere des Globalvorhabens zur Verankerung nachhaltiger Entwicklungsthemen unter deutscher G20-Präsidentschaft sind erstellt.	Basiswert: 0 Zielwert: 40 Ist-Wert: 48 Hintergrundpapiere	Monitoringliste 2017, Auftragsliste	Ja
A2. Regelmäßige Analysen zu Positionen der G20-Engagement-Groups sind erstellt.	Basiswert: 0 Zielwert: 10 Ist-Wert: 11 Analysen	Auftragsliste; Int_2	Ja
B1. 16 Zulieferungen des Globalvorhabens zur Teilnahmevorbereitung an G7- und G20-Arbeitsgruppen- und Fachministertreffen liegen fristgerecht vor.	Basiswert: 0 Zielwert: 16 Ist-Wert: 18	Monitoringliste 2019; Auftragsliste	Ja
B2. Das Globalvorhaben hat in 32 Fällen die BMZ-Kommunikation von G7- und G20-Inhalten unterstützt	Basiswert: 0 Zielwert: 32 Ist-Wert: 32	Monitoringliste 2019; Auftragsliste	Ja
B3. 8 Austauschformate zur Unterstützung zivilgesellschaftlicher Akteure in G7 und G20 sind unterstützt.	Basiswert: 0 Zielwert: 8 Ist-Wert: 8	Monitoringliste 2019; Auftragsliste	Ja
C1. 6 Ländersachstände zu Positionen von und Trends in Bezug auf Schwellenländer in der multilateralen Entwicklungspolitik liegen vor.	Basiswert: 0 Zielwert: 6 Ist-Wert: 8	Monitoringliste 2019; Auftragsliste	Ja
C2. 20 Beiträge zu Positionen von ausgewählten Gebern in der bi- bzw. multilateralen Entwicklungspolitik sind erstellt.	Basiswert: 0 Zielwert: 20 Ist-Wert: 21	Monitoringliste 2019; Auftragsliste	Ja

In **Output B** wurden ebenfalls alle Output-Indikatoren erreicht (vgl. Tabelle 6). Ausgehend von der hohen Zufriedenheit der Vertreter\*innen des Referats 510 mit der Qualität und Anschlussfähigkeit der Produkte (vgl. Modulzielindikatoren 2 und 3) können die Wirkungshypothesen 1 und 2 (auch) für den Output B bestätigt werden: Die Produkte und Ansätze des GV setzen einerseits institutionelle Kapazitäten auf politischer Ebene frei, die dann für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G7 und G20 zur Verfügung stehen. Andererseits verbessern Wissensprodukte und fachliche Zulieferungen zu Teilnahmevorbereitungen an G7- und G20-Arbeitsgruppen- und Fachministertreffen die Entscheidungsgrundlage für das BMZ.

So wurde das BMZ kontinuierlich in den G7- und G20-Regelprozessen (Teilnahmevorbereitung von Arbeitsgruppen- und Fachministertreffen) durch das Projekt unterstützt. Dies umfasste die Erstellung und Aktualisierung von Factsheets und Sachständen zum jeweiligen Vorsitz und seinen Prioritäten sowie die Unterstützung in der fachlichen Bewertung anvisierter DWG-Deliverables des argentinischen und japanischen G20-Vorsitzes sowie von Deliverables mit entwicklungspolitischem Bezug unter kanadischer und französischer G7-Präsidentschaft. Beide wurden von den Interviewpartner\*innen überwiegend als sehr hilfreich bewertet. Genannt wurden hier beispielsweise Analysen zur japanischen Entwicklungspolitik, die im Kontext der japanischen G20-Präsidentschaft auch mit anderen Abteilungen wie dem Afrikareferat geteilt wurden (Int\_22). Die Konsolidierung von Beiträgen der BMZ-Fachreferate zu geplanten Deliverables und die Auswertung von Communiqués anderer Ministertreffen hinsichtlich entwicklungspolitisch relevanter Inhalte wurde insbesondere vor dem Hintergrund eingeschränkter Personalressourcen des Referats im G7-/G20-„Regelbetrieb“ ebenfalls als hilfreich erachtet (Int\_6, 22).

Darüber hinaus wurden diverse Hintergrundpapiere z. B. zu vorhandenen Schnittstellen zu den Themen der deutschen G7-/G20-Präsidentschaften und Wissensprodukte zu den G7 und G20 erstellt. Hierbei betonten die Interviewpartner\*innen insbesondere den Mehrwert der vom Projekt erstellten Datenbank für die vereinfachte Suche nach Beschlüssen und Sprache in der G20 (Int\_12, 22, 26). Das Produkt ermöglicht(e) dem Referat 510, aber auch anderen Referaten, sich einen Überblick über bereits Erreichtes zu verschaffen, was unter anderem bei Verhandlungen zum französischen G7-Kommuniqué und für den Rechenschaftsbericht genutzt wurde, um zu identifizieren, wie die Verhandlungssprache weiter geschärft werden konnte (Int\_22).

## Alternative Produkte

Neben der Analyse der eingesetzten Ansätze und Produkte wurde außerdem analysiert, welche alternativen Produkte und Ansätze möglicherweise einen besseren Wirkmechanismus im Sinne der Effektivität dargestellt hätten. Von den Interviewpartner\*innen wurden dabei explizit die Entwicklung von Szenarien, Trendanalysen und Folgeabschätzungen genannt (Int\_16, Int\_34).

- **Trendanalysen** beschreiben eine strukturierte, systematische Aufarbeitung (ursprünglich vor allem quantitativ) von Vergangenem, um Trends zu identifizieren und daraus ggf. Prognosen für die Zukunft ableiten zu können. Im Kontext des evaluierten Projekts ist beispielsweise denkbar, bestehende Produkte wie das Excel-Dokument zu ausgewählten entwicklungspolitischen Themen der G7 zu nutzen, um aus der Analyse von Beschlüssen und von Sprachentwicklung – ggf. in Kombination mit (Alternativ-)Szenarien (siehe unten) – systematisch Trends in den G7 abzuleiten und so die Informations- und Entscheidungsgrundlage für das BMZ mit Blick auf die kommende G7-Präsidentschaft zu verbessern.
- Die **Szenariotechnik** ist eine Methode, die sowohl in der Politik, in der Wissenschaft als auch der Wirtschaft verwendet wird. Ziel ist es hierbei, mögliche zukünftige Entwicklungen zu analysieren und zusammenhängend darzustellen. Dabei werden alternative zukünftige Situationen und Wege, die zu diesen zukünftigen Situationen führen, beschrieben, um kausale Prozesse und Entscheidungsmomente zu identifizieren. Angewendet auf die G7 bedeutet dies z. B. mögliche Prioritäten im Hinblick auf Positionen anderer Mitgliedstaaten „durchzuspielen“. Dabei können sowohl Extremszenarios (best case/worst case) als auch typische Szenarien bzw. Trendszenarios (siehe Trendanalysen) verwendet werden.
- **Folgeabschätzungen** sind ursprünglich ein Instrument aus der Gesetzgebung, mit denen z. B. Gesetzesvorschläge oder Finanzprogramme auf ihre wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Auswirkungen untersucht werden. Gleichsam können Folgeabschätzungen auch für Empfehlungen für Verhandlungen im Rahmen internationaler Übereinkommen oder ähnlicher Formate genutzt werden. Im Kontext der deutschen G20-Präsidentschaft wurden Folgeabschätzungen über die Auswirkungen einer G20-Initiative beispielsweise durch das SV „Agrarpolitik und Ernährungssicherung“ in Vorfeld der Präsidentschaft realisiert. Denkbar sind Folgeabschätzung zudem im Kontext von Politikkohärenz, z. B. mit Blick auf die „SDG-Konformität“ bzw. den positiven oder negative Beitrag von Prioritäten/Vorschlägen der Bundesregierung zu entwicklungs- und nachhaltigkeitpolitischen Zielen.

Übergeordnet lässt sich hier feststellen, dass aufgrund des späten Starts des evaluierten Projekts allerdings wenig Spielraum bestand, die genannten Ansätze zu erproben. Anders verhält es sich dagegen mit der Folgephase, welche mit einer Vorlaufzeit von rund eineinhalb Jahren bereits frühzeitig in die Vorbereitung der kommenden G7-Präsidentschaft im Jahr 2022 eingebunden sein wird.

Neben Beratungsleistungen an das BMZ umfasste Output B zudem die Unterstützung des argentinischen C20-Gipfels sowie die Entsendung von zwei Mitarbeiter\*innen des GV an das argentinische Sozialministerium und an die OECD.

Hinsichtlich der Unterstützung der Zivilgesellschaft lässt sich feststellen, dass auch der entsprechende Indikator B.3 mit insgesamt acht unterstützten Formaten zur Beteiligung der Zivilgesellschaft am G20-Prozess erfüllt wurde. So war das GV beispielsweise in die Vor- und Nachbereitung diverser NRO-Austauschrunden im BMZ eingebunden und ermöglichte – über Finanzierungen – die Teilnahme von Vertreter\*innen von Think Tanks, Frauen- und Nichtregierungsorganisationen (Engagement Groups T20, W20 bzw. C20) am OECD-/UNDP-Übergabeworkshop 2018 und 2019 (GIZ 2019b).

Die Wirkungshypothese, dass durch die Unterstützung der Zivilgesellschaft, deren Anliegen eng an nachhaltigkeits- und entwicklungspolitische Prioritäten anknüpfen, einen Beitrag zur Verankerung der genannten Themen geleistet wird, konnte dennoch nicht abschließend bestätigt werden. Obwohl die Beteiligung der Zivilgesellschaft sowohl den Prioritäten des BMZ als auch den Bedarfen der unterstützten Organisationen entspricht, legen einzelne Aussagen von Interviewpartner\*innen nahe, dass das Eintreten des erzielten Effekts einem langen und von politischen Dynamiken abhängigen Wirkungszusammenhang unterliegt. So verpflichteten sich die G20-Staaten zwar im „Hamburg Update“ zu einer engeren Einbindung der Zivilgesellschaft; während der folgenden argentinischen Präsidentschaft wurden den C20 – anders als anderen Engagement Groups – jedoch kein Zugang zu DWG-Sitzungen gewährt (Int\_15, 31). Als ähnlich schwierig wurde zudem die Situation der Zivilgesellschaft unter saudi-arabischem G20-Vorsitz beurteilt (Int\_8). Durch die Finanzierung des C20-Gipfels in Buenos Aires konnte zwar ein Beitrag zur Sichtbarkeit der Zivilgesellschaft geleistet werden. Allerdings folgte hieraus nicht, wie durch die Interviewpartner\*innen angemerkt, dass diese auch im Rahmen der G20-Verhandlungen gehört wurden (Int\_31). Allerdings muss hier einschränkend festgehalten werden, dass im Rahmen der Evaluierung nur wenige Interviews mit Bezug zur Zivilgesellschaft geführt werden konnten, sodass eine abschließende Bewertung der Wirkungshypothese nicht möglich ist.

Hinsichtlich der Entsendungen wurde angenommen, dass „durch die Entsendung von Mitarbeiter\*innen des GV die systematische Verankerung der nachhaltigen Entwicklungsthemen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in den Agenden und Arbeitsgruppen der G7 und G20 befördert“ (GIZ 2018a: 11) wird. Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, wurden allerdings keine Indikatoren formuliert, die auf den Erfolg der Entsendungen schließen lassen. So lässt sich deren tatsächlicher Beitrag zu den Projektzielen nur anhand der im Inception Report formulierten Wirkungshypothesen nachvollziehen. Dieser kann überwiegend bestätigt werden, wenn der Entsendung eine sorgfältige Auswahl der aufnehmenden Organisationen und der Entsendeten vorausgeht.

So bestätigt die Synthese der Daten, dass die Kapazitäten des argentinischen Sozialministeriums für eine fachliche und organisatorisch erfolgreiche Durchführung des G20-Prozesses, insbesondere für den Vorsitz der DWG, durch die Entsendung gestärkt wurden, da die entsendete Mitarbeiterin Prozesswissen und Erfahrungen aus der deutschen G20-Präsidentschaft hier einbringen konnte. Dies entsprach, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, den Bedarfen des argentinischen Sozialministeriums und wurde folglich auch aktiv nachgefragt. So wurde beispielsweise berichtet, dass Formate wie Issue Notes und Session Flows der deutschen Präsidentschaft vom argentinischen Vorsitz angefordert und übernommen wurden.

Die Hypothese, dass die systematische Verankerung der nachhaltigen Entwicklungsthemen in den G20, insbesondere der argentinischen G20-Präsidentschaft 2018, durch die Entsendung gestärkt wird, kann dagegen nicht bestätigt werden. Laut mehrerer Interviewpartner\*innen war das Ambitionsniveau der argentinischen Präsidentschaft für die Agenda 2030 gering; relevante Aktivitäten, die unter deutscher Präsidentschaft angestoßen oder fortgeführt worden waren, konnten deshalb nicht weitergeführt werden (Int\_2, 24, 25, 31). Im Rahmen ihres Mandats konnte die Entsendete lediglich eingeschränkt, z. B. bei der Ausarbeitung der Deliverables nachhaltige Infrastruktur und „inclusive business“, auf eine Berücksichtigung nachhaltiger Entwicklungsthemen hinwirken (Int\_25), nicht aber gegen die Prioritäten der aufnehmenden Organisation. Ein Hinderungsfaktor in diesem Kontext war zudem mangelndes Vertrauen der aufnehmenden Einheit zur „deutschen“ Entsendeten, was teilweise dazu führte, dass Informationen von der Entsendeten zurückgehalten wurden man sie erst spät in Prozesse einband, die erlaubt hätten Einfluss auf Nachhaltigkeitsaspekte zu nehmen (Int\_2, 25).

Die Hypothese, dass die Entsendung an die OECD die Verankerung von entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitischen Zielen im Sinne der Agenda 2030 in den G20 stärkt, kann dagegen bestätigt werden. So trägt der G20-Rechenschaftsmechanismus/-bericht, für den die OECD von der jeweiligen Präsidentschaft beauftragt wird, dazu bei sicherzustellen, dass unabhängig vom multilateralen Kontext wichtige, bereits verabschiedete Themen auf der Tagesordnung der Foren bleiben. Der Rechenschaftsbericht, dessen Erstellung in den Jahren 2018 und 2019 der Entsendete bei der OECD koordiniert hat, hält frühere Verpflichtungen aufrecht, dokumentiert die Verhandlungssprache und stellt so sicher, dass künftige Vereinbarungen nicht hinter bisher Erreichtes zurückfallen. Dies betrifft – im Kontext der Ziele des Projekts – Vereinbarungen der deutschen Präsidentschaft wie auch über-

geordnet die Ziele der Agenda 2030 als Priorität des BMZ. Zudem konnte die Entsendung auch über die Organisation des jährlichen Übergabeworkshops von OECD und UNDP sowie die im Rahmen der japanischen Präsidentschaft erstellte Studie „G20 contribution to the 2030 Agenda“ (OECD und UNDP 2019) einen Beitrag zu Kontinuität in den G20 und zur Sichtbarkeit des Rechenschaftsthemas im Kontext der G20 leisten. Im Gegensatz zur Entsendung nach Argentinien war hierbei die klare Abgrenzung des Mandats des Entsendeten – auch für die aufnehmende Organisation – förderlich. Erfolgsfaktoren waren aber neben dem Vertrauen der aufnehmenden Einheit auch die Offenheit der Terms of Reference, die erlaubte, dass sich der Entsendete entsprechend den Bedarfen, aber auch entsprechend den sich bietenden Möglichkeiten mit Blick auf die Zielsetzung der Entsendung einbringen konnte (Int\_29, 35).

In **Output C**, welcher die Unterstützungsleistungen des Projektteams zu Trends und Positionen von Schwellenländern und Nicht-EU-G7-Gebern in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik umfasste, wurden ebenfalls alle Output-Indikatoren erreicht, sodass – ausgehend von der als überwiegend positiv bewerteten Nutzbarkeit der Zulieferungen – die Hypothese bestätigt werden kann, dass fachliche Zulieferung eine effektivere Politikgestaltung in der Zusammenarbeit mit Schwellenländern und ausgewählten Gebern bilateral und multilateral u. a. im Rahmen der G7 und G20 ermöglicht.

Im Rahmen der Aktivitäten zu Output C wurden insgesamt acht Ländersachstände für die USA<sup>28</sup>, Kanada<sup>29</sup>, China, Indien, Brasilien, Indonesien, Mexiko und Südafrika erstellt (GIZ 2020a). Dabei wurde insbesondere der Sachstand zu China vom Referat 510 als sehr hilfreich bewertet. Kritisiert wurde lediglich eine Zulieferung zu Indien, die nicht den Erwartungen bzw. den konkreten Fragen des Referats entsprach (Int\_6). In diesem Kontext stellten Interviewpartner\*innen fest, dass die Qualität und damit die Anschlussfähigkeit der Zulieferungen an BMZ-Arbeitsprozesse, die wiederum sicherstellt, dass tatsächlich institutionelle Ressourcen für ministerielle Kernaufgaben freigesetzt werden, stark davon abhängig ist, dass das GV über die relevanten Informationen aus dem Referat 510 verfügt (Int\_6, 22). Ähnlich wurde mit Blick auf eine umfangreiche Studie zur Zukunft des multilateralen Systems, welche das Projekt in Auftrag gegeben hat, argumentiert (Int\_6, 7, 16). Die Argumentation stützt zudem Hypothese 4 in abgewandelter d. h. dem Themenfeld angepasster Form: Je besser die jeweiligen Produkte auf die Bedarfe des BMZ abgestimmt und an BMZ-Prozesse „anschlussfähig“ sind, desto eher ist das BMZ in der Lage, eine effektivere Politikgestaltung in der Zusammenarbeit mit Schwellenländern und ausgewählten Gebern zu erreichen.

Mit Blick auf die **dritte Bewertungsdimension**, nicht intendierte Effekte des Projekts, zeigte sich, dass der bereits in Kapitel 4.1 angesprochene Reflexionsprozess über das Änderungsangebot sowie die vorhandenen Ressourcen im Projekt eine stärker strategische Auseinandersetzung des Referats 510, unterstützt durch das GV, mit dem multilateralen System bedingten (Outcome-Ebene). Auf Output-Ebene sind zudem die Effekte der Entsendungen, welche nicht in die Wirkungslogik des Projekts integriert waren, aufzuführen. Bei der OECD konnten so Prozesse, beispielsweise zur Durchführung des jährlichen OECD-/UNDP-Übergabeworkshops, stärker institutionalisiert werden, was die Qualität der Durchführung potenziell verbessert. Im argentinischen Sozialministerium wurden zudem Kapazitäten für die Durchführung internationaler Prozesse wie der G20 gestärkt. Negative nicht intendierte Effekte wurden dagegen nicht identifiziert.

### **Bewertung der Effektivität**

Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse wird die Effektivität des Projekts insgesamt als **sehr erfolgreich** bewertet (92 von 100 Punkten). Die (angepassten) Modulzielindikatoren hat das Projekt vollständig erreicht. Dabei stand das GV dem BMZ in hohem Maße für Beratungsleistungen zur Verfügung, was sich unter anderem an der Vielzahl kurzfristiger, thematischer Beratungen an das BMZ zeigt (vgl. Analyse der Output-Indikatoren). Deren Nutzbarkeit und Anschlussfähigkeit an BMZ-Arbeitsprozesse wurden sowohl für die Handlungsfelder zur Verankerung/Verstetigung der BMZ-Prioritäten in den G7 und G20 als auch für das Handlungsfeld zu Trends und Positionen von Schwellenländern und Nicht-EU-G7-Gebern in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik bestätigt. Ebenso fanden zehn Vorschläge des BMZ, an deren Bearbeitung im Zuge der Präsidentschaft das

<sup>28</sup> Überarbeitungen nicht mitgezählt.

<sup>29</sup> Überarbeitungen nicht mitgezählt.

Projekt mitgewirkt hatte, Eingang in die von den G20 im Jahr 2017 verabschiedeten Gipfeldokumente (Modulzielindikator 1). Hier muss allerdings einschränkend festgehalten werden, dass der Indikator teilweise außerhalb der definierten Systemgrenze liegt; aus (erfolgreichen) Beratungsleistungen resultieren nicht zwingend neue Vereinbarungen. Das Projekt konnte damit selbst nur mittelbar zu neuen Vereinbarungen in den G20 beitragen. Die Interviews zeigen aber, dass eine gute Vorbereitung und schnelle Reaktionsfähigkeit des zuständigen Institutionenreferats 510, welche unmittelbar (auch) auf das GV zurückzuführen sind, das Erreichen der Verhandlungsziele begünstigten. Das Projekt hat demnach seine Projektziele in hohem Maß erreicht (erste Bewertungsdimension 38 von 40 Punkten).

Auch das Zusammenspiel von Projektaktivitäten, Outputs und Modulzielerreichung wird als sehr erfolgreich bewertet. Dabei hat die Analyse gezeigt, dass die Produkte und Ansätze des GV einerseits institutionelle Kapazitäten auf politischer Ebene freisetzen, die dann für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G7 und G20 zur Verfügung stehen (Hypothese 1). Andererseits verbessern Wissensprodukte und fachliche Zulieferungen zu Teilnahmevorbereitungen an G7- und G20-Arbeitsgruppen- und Fachministertreffen die Entscheidungsgrundlage für das BMZ (Hypothese 2). Dies gilt allerdings nur, wenn sie auf die Bedarfe des BMZ abgestimmt und an BMZ-Arbeitsprozesse „anschlussfähig“ sind, was überwiegend der Fall war (Hypothese 4).

Neben den Beratungsleistungen an das BMZ umfasste Output B zudem die Unterstützung des argentinischen C20-Gipfels sowie die Entsendung von zwei Mitarbeiter\*innen des GV an das argentinische Sozialministerium und an die OECD. Hier zeigt die Analyse, dass nicht alle angenommenen Hypothesen abschließend bestätigt werden können. So zeigten die Interviews, dass aufgrund von ggf. eingeschränkten Handlungsspielräumen der Zivilgesellschaft nicht zwangsläufig davon ausgegangen werden kann, dass durch die Unterstützung ein Beitrag zur Verankerung von nachhaltigkeits- und entwicklungspolitischen Prioritäten in den Agenden der G7 und G20 geleistet wird. Obwohl die Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, ein zentrales Anliegen des BMZ ist, müssen die Annahmen, die dem zugrunde liegen, deshalb künftig noch besser formuliert und kritisch reflektiert werden.

Die Entsendungen erwiesen sich dagegen übergeordnet als wirksam; zwei von drei Wirkungshypothesen wurden bestätigt. Diese leisteten plausibel einen Beitrag, die Kapazitäten des argentinischen Sozialministeriums für eine fachliche und organisatorisch erfolgreiche Durchführung des Vorsitzes der G20-Arbeitsgruppe für Entwicklung (DWG) sowie den G20-Rechenschaftsprozess zu stärken. Nicht bestätigt wurde hingegen die Hypothese, dass die Entsendung an das argentinische Sozialministerium die Verankerung von entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitischen Zielen im Sinne der Agenda 2030 in den G20 begünstigt. Grund hierfür war das geringe Ambitionsniveau der argentinischen Präsidentschaft mit Blick auf die Agenda 2030. Dennoch ist die Bewertung auch hier überwiegend positiv, da die genannte Einschränkung außerhalb des Einflussbereichs des Projekts (Systemgrenze) liegt (zweite Bewertungsdimension 26 von 30 Punkten).

Mit Blick auf nicht intendierte (formal nicht vereinbarte) Effekte zeigte sich, dass der bereits in Kapitel 4.1 angesprochene Reflexionsprozess über das Änderungsangebot sowie die vorhandenen Ressourcen im Projekt eine stärker strategische Auseinandersetzung des Referats 510, unterstützt durch das GV, mit dem multilateralen System bedingten (Outcome-Ebene). Auf Output-Ebene sind zudem die Effekte der Entsendungen hinsichtlich gestärkter Kapazitäten des argentinischen Sozialministeriums und der Institutionalisierung von Prozessen im G20-Rechenschaftsprozess zu nennen. Negative nicht intendierte Effekte wurden dagegen nicht identifiziert. (dritte Bewertungsdimension 28 von 30 Punkten).

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Effektivität	Das Projekt hat das Projektziel (Outcome) gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren im vereinbarten Zeitrahmen erreicht.	<i>38 von 40 Punkten</i>
	Die Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts haben wesentlich zur Erreichung des Projektziels (Outcome) beigetragen.	<i>26 von 30 Punkten</i>
	Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert.  Das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen wurde gemonitort und Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen wurden ergriffen.	<i>28 von 30 Punkten</i>
Gesamtpunktzahl und Bewertung		<i>Punktzahl: 92 von 100 Punkten</i>  <i>Bewertung: sehr erfolgreich</i>

## 4.3 Impact

### Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung des Impacts

Das Kriterium Impact betrachtet die Erreichung von übergeordneten Wirkungen und den Beitrag des Vorhabens zu diesen Wirkungen sowie das Auslösen von positiven oder negativen nicht intendierten Wirkungen. Laut Angebot entstehen Wirkungen im Fall des GV „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ aus der Unterstützung für die Umsetzung der entwicklungsbezogenen G7- und G20-Arbeitslinien. Das Projekt schafft damit die Voraussetzungen für eine bessere Ausrichtung der G7 und G20 auf die Umsetzung und Erreichung der Ziele der Agenda 2030.

In der **ersten Bewertungsdimension** wurde betrachtet, welche übergeordneten Wirkungen bisher erreicht wurden bzw. welche Wirkungen erwartet werden können. Wie in Kapitel 2.1 erläutert, handelte es sich bei dem Projekt um eine alleinstehende Maßnahme. Somit wurden kein Programmziel und keine Programmzielindikatoren in der Wirkungsmatrix abgebildet, die bei der Bewertung des Impacts als Bewertungsgrundlage hätten hinzugezogen werden können. Bei der Bewertung des Impacts stand deshalb die im Änderungsangebot genannte Formulierung des Impacts im Vordergrund: „Wirkungen entstehen durch die Unterstützung der Umsetzung der entwicklungsbezogenen G7- und G20-Arbeitslinien. Das Vorhaben schafft Voraussetzungen für eine bessere Ausrichtung der G7 und G20 auf die Umsetzung und Erreichung der Agenda 2030“ (GIZ 2018a: 15). Dies schließt, wie in Kapitel 4.1 dargestellt, insbesondere SDG-Ziel 17 („Umsetzungsmittel stärken und die Globale

Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen“) und damit das übergeordnete Ziel der Stärkung des multilateralen Systems mit ein (vgl. auch Kennung PD/GG-1). Eine zentrale Herausforderung dieser Evaluierung besteht dabei aber in der vergleichsweise langen kausalen Wirkungskette zwischen Aktivitäten und Impacts des Projekts.

Folgende Aspekte werden hierzu in der Bewertung abgebildet: Entsprechend dem Modulzielindikator 1 wurde zunächst bewertet, inwiefern neue Vereinbarungen der G20 im Jahr 2017 die Vorschläge des BMZ und damit entwicklungspolitische bzw. Nachhaltigkeitsziele widerspiegeln. Die Evaluierung konzentriert sich dabei auf das Jahr der deutschen G20-Präsidentschaft, da das BMZ hier den größten Hebel besitzt, entwicklungs-/nachhaltigkeitspolitische Inhalte in die Agenda der G20 einzubringen (Int\_2, 6). Des Weiteren wurden in Interviews mit BMZ-Vertreter\*innen, Mitarbeiter\*innen von Sektor- und Globalvorhaben der GIZ und Vertreter\*innen der G7- und G20-Engagement-Groups Hinweise ermittelt, inwieweit nachhaltige Entwicklungsziele nach dem Ende der deutschen G20-Präsidentschaft in die Agenden der G7 und G20 eingeflossen sind. Hinweise von Externen, beispielsweise Vertreter\*innen anderer Bundesressorts, des Bundeskanzleramts sowie von anderen Mitgliedern der G20-DWG und G7, auf den Verhandlungserfolg des BMZ waren dagegen durch die Auswahl der Interviewpartner\*innen (vgl. Kapitel 3.2) nicht möglich.

In der **zweiten Bewertungsdimension** wird betrachtet, inwiefern das GV einen Beitrag zur Erreichung dieser Wirkungen geleistet hat. Entsprechend der in Kapitel 2.2 definierten Systemgrenze wurde über Interviews mit Vertreter\*innen des BMZ nachvollzogen, inwieweit Unterstützungsleistungen des Projekts für den Leistungsempfänger hilfreich waren (vgl. auch Kapitel 4.2) und für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G7 und G20 genutzt wurden. Aufgrund des Zeitpunkts der Evaluierung kurz nach Ende der Projektlaufzeit und des, wie beschrieben, unmittelbaren Wirkungszusammenhangs im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft stehen hierbei Wirkungen, die ausgehend von der Begleitung der Präsidentschaft eingetreten sind, im Vordergrund. Der Charakter des Projekts als BMZ-Beratungsvorhaben stellt dabei jedoch eine Herausforderung für die valide Erfassung von übergeordneten Wirkungen dar. Allerdings konnte anhand des oben beschriebenen Evaluationsdesigns (**Kontributionsanalyse**) analysiert werden, inwieweit es plausibel ist, dass das Projekt mit seinem Ansatz (insb. Produkte, vgl. Kapitel 4.2) seine angestrebten langfristigen Wirkungen erreichen kann. Konkret betrifft dies folgende (zentrale) Wirkungshypothesen:

- Wenn die Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik unterstützt ist, sind deutsche G7- und G20-Prioritäten in den Agenden der G7 und G20 stärker verankert (übergeordnete Wirkungshypothese) (Hypothese 6).
- Wenn durch Beratungsleistungen des Projekts institutionelle Kapazitäten auf politischer Ebene freisetzt sind, die dann für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G7 und G20 zur Verfügung stehen, dann ist das BMZ in der Lage (ggf. trotz begrenzter (personeller) Ressourcen für den G7- und G20-„Regelbetrieb“ nach dem Ende der deutschen Präsidentschaft), Anliegen und Prioritäten der deutschen Entwicklungspolitik in den G7 und G20 Gehör zu verschaffen (Hypothese 7).
- Wenn die Entscheidungsgrundlage für das BMZ durch fachliche Zulieferung zu Teilnahmevorbereitungen an G7- und G20-Arbeitsgruppen- und Fachministertreffen bzw. die Erstellung von Recherchen, Studien, Analysen etc. verbessert ist, dann ist das BMZ in der Lage (ggf. trotz begrenzter (personeller) Ressourcen für den G7- und G20-„Regelbetrieb“ nach dem Ende der deutschen Präsidentschaft), Anliegen und Prioritäten der deutschen Entwicklungspolitik in den G7 und G20 Gehör zu verschaffen (Hypothese 8).
- Wenn die Entscheidungsgrundlage für das BMZ durch (Länder-)Sachstände, Hintergrundanalysen, Factsheets etc. verbessert ist, dann ist das BMZ in der Lage, eine effektivere Politikgestaltung in Zusammenarbeit mit ausgewählten Gebern bzw. im Rahmen der G7 und G20 sowie mit anderen multilateralen Foren zu erreichen (Hypothese 9).
- Wenn das BMZ bei der Stärkung der Rolle der Engagement Groups in den G7- und G20- Prozessen unterstützt ist, dann ist, durch deren Beteiligung an G20- und G7-Prozessen, ein Beitrag geleistet zur

Verankerung von entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitischen Themen in den G7 und G20 (Hypothese 10).

Die Beurteilung der Wirkungshypothesen beruhte dabei auf Plausibilitätsschätzungen, die sich bereits aus den Plausibilitätsannahmen zur Effektivität des Projekts ergaben. Folglich war es uns nicht möglich, die Wirkungshypothesen zwischen Outcome- und Impact-Ebene in der Wirkungslogik evidenzbasiert zu betrachten.

In der **dritten Bewertungsdimension** wird erfasst, inwiefern positive oder negative nicht intendierte Wirkungen aufgetreten sind. Dem wurde in Interviews mit Stakeholdern des Projekts nachgegangen; allerdings konnten aufgrund des auf Beratung angelegten Ansatzes des Projekts keine nicht intendierten Wirkungen, z. B. in den Bereichen Umwelt, Konfliktsensitivität und Menschenrechte, identifiziert werden.

### Analyse des Impacts

Das übergeordnete Ziel des GV „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, durch die erfolgreiche Umsetzung der entwicklungsbezogenen G7- und G20-Arbeitslinien die Voraussetzungen für eine bessere Ausrichtung der G7 und G20 auf die Umsetzung und Erreichung der Agenda 2030 zu schaffen. Das entsprechende Modulziel nimmt an, dass eine verbesserte Positionierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in den entsprechenden Foren hierzu beiträgt. Wie bereits in Kapitel 4.1 beschrieben, ist dabei aber zu beachten, dass das GV nicht selbst die verbesserte Positionierung der deutschen EZ bedingt, sondern hier nur unterstützend tätig wird. Das Modulziel selbst liegt damit bereits außerhalb der Systemgrenze des Projekts (vgl. Kapitel 4.1). In der aktualisierten Wirkungslogik wurde dies entsprechend dargestellt.

Hinweise auf die Realisierung des angestrebten Impacts lassen sich insbesondere aus der Analyse von Vereinbarungen der G20 im Jahr 2017 ableiten. Zudem wurde der Frage nachgegangen, inwieweit eine Verstetigung und Verankerung der Prioritäten in den Folgejahren erreicht werden konnte (**Bewertungsdimension 1**). So lässt sich feststellen, dass entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitische Inhalte tatsächlich Eingang in die Abschlusserklärung der G20 und weitere verabschiedete Gipfeldokumente aus 2017 gefunden haben (vgl. auch Bewertung von Modulzielindikator 1 in Kapitel 4.2). Beispielsweise wird in der Abschlusserklärung die unmittelbare Dringlichkeit betont, Ernährungssicherheit im afrikanischen Kontext zu stärken, indem die Marktintegration im ländlichen Raum vorangetrieben wird und Ausbildungsprogramme für lokale Perspektiven sorgen (G20 2017i). Dies beruht auf dem DWG-Deliverable RYE, dessen Ausarbeitung unter anderem das evaluierte Projekt unterstützt hat.

Ebenso betont die in diesem Rahmen verabschiedete Initiative #eSkills4Girls die Bedeutung digitaler Technologien „als starkes Instrument zur Förderung der wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Teilhabe und Mitgestaltungsmacht von Frauen und Mädchen“ (G20 2017g). In der Abschlusserklärung heißt es dazu: „Wir begrüßen den Start der Initiative „#eSkills4Girls“ (G20 2017j), mit der Frauen und Mädchen Chancen in der digitalen Wirtschaft eröffnet und der Weg für gleichberechtigte Teilhabe geebnet werden sollen, vor allem in Ländern mit geringem Einkommen und in Entwicklungsländern“. Die in diesem Rahmen entstandene Women Entrepreneurs Finance Initiative investierte bis heute bereits 249 Millionen Dollar in Programme zur Unterstützung von bis jetzt über 114.000 frauengeführten kleinen und mittleren Unternehmen. Außerdem mobilisierte sie 2,6 Milliarden Dollar aus dem privaten und öffentlichen Sektor zur Investition.<sup>30</sup>

Zentral, mit Blick auf entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitische Themen, war darüber hinaus der Launch der G20-Afrika-Partnerschaft (Partnership with Africa, PwA) inklusive der Verabschiedung der Initiative Compact with Africa zur Unterstützung nachhaltiger Investitionen durch den Privatsektor, der sich bis heute zwölf afrikanische Länder angeschlossen haben.<sup>31</sup> Das GV hat hier nach Aussage der Interviewpartner\*innen wesentliche Unterstützung in der Vorbereitung der G20-Afrika-Konferenz geleistet und über seine Beratungsleistungen institutionelle Ressourcen freigelegt, die in Ressortabstimmungen des BMZ – insbesondere mit dem beim CwA federführenden Bundesfinanzministerium – einfließen konnten, sodass die „Handschrift“ des BMZ in diesem zentralen Output der deutschen Präsidentschaft sichtbar wird (Int\_22). Nach Aussage einzelner

<sup>30</sup> Vgl. Daten von <https://we-fi.org/> [18.05.2020]

<sup>31</sup> Vgl. Daten von <https://www.compactwithafrica.org/content/compactwithafrica/home.html> [20.05.2020]

Interviewpartner\*innen wurde so auch ein Beitrag zu Politikkohärenz geleistet (Int\_2, WS\_1).

Für die (Impact-)Ziele des Vorhabens zentrale Ergebnisse wurden außerdem mit Blick auf die Agenda 2030 erzielt: So wurden im Jahr 2017 nach Aussage der Interviewpartner\*innen wesentliche Rahmenbedingungen für eine stärkere Verankerung der Agenda 2030 im G20-Prozess geschaffen, unter anderem durch den Beschluss zur engeren Einbindung der Engagement Groups, die Fortführung des VLPM zur Agenda 2030 und durch das „Hamburg Update“, welches maßgeblich durch das GV begleitet wurde (Int\_26, WS\_2). Außerdem wurden im jährlichen Fortschrittsbericht zu den Entwicklungsverpflichtungen der G20-Staaten unter deutscher Präsidentschaft erstmals auch Verpflichtungen in den Bereichen ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit und Fortschritte in der internationalen Steueragenda aufgeführt und damit breiter aufgestellt<sup>32</sup>.

Allerdings zeigt die Analyse auch, dass das 2017 Erreichte in den folgenden Präsidentschaften nicht mit dem gleichen Anspruch weitergeführt wurde (Int\_24). Hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 wurde außerdem festgestellt, dass das Ambitionsniveau des argentinischen DWG-Vorsitzes hinter den (Impact-)Zielen des GV zurückblieb. Auch die G20-Initiative zu Jugendbeschäftigung im ländlichen Raum (RYE) wurde zwar mit spezifischen Kennzahlen in den Rechenschaftsbericht der G20 aufgenommen, aber bereits unter argentinischer und japanischer Präsidentschaft wurde kaum mehr dazu berichtet (Int\_25).

Hinsichtlich der Verstetigung von Prioritäten der deutschen EZ in den Agenden der G7 und G20 macht das eine zentrale Einschränkung hinsichtlich der Wirkungshypothesen 7<sup>33</sup> und 8<sup>34</sup> des Projekts sichtbar (**Bewertungsdimension 2**). Während das BMZ im Jahr der Präsidentschaft relativ erfolgreich entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitische Themen bzw. eigene Schwerpunktsetzungen in die Agenda der G20-Staaten einbringen konnte, erwies sich – nach Aussage der Interviewpartner\*innen – die Verankerung und Verstetigung deutscher Positionen in den G7 und G20 nach Ende der Präsidentschaft als deutlich schwieriger (Int\_2, Int\_6, Int\_12). Trotz der durch die Beratungsleistungen des Projekts freigesetzten institutionellen Kapazitäten (vgl. Kapitel 4.2) kann das BMZ hier nur noch proaktiv auf bestimmte Aspekte hinweisen; koordiniert wird der G7- bzw. G20-Prozess aber von den Staaten, die den Vorsitz innehaben. Angesichts eigener Prioritäten, die jede Präsidentschaft setzt, – in Kombination mit den ohnehin komplexen Aushandlungsprozessen – besitzt das BMZ hier deutlich weniger Handlungsspielraum, erfolgreich konkrete Vorschläge einzubringen, die dann wiederum in den Gipfel- oder Fachministerkommuniqués reflektiert sind (Int\_2, Int\_5, Int\_6). Zudem wurde darauf hingewiesen, dass die Vielzahl der Themen, die in den G-Formaten behandelt werden und von denen viele Zielkonflikte mit entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitischen Themen aufweisen, Wirkungen im Sinne des formulierten Impact-Ziels weiter erschweren (Int\_33).

Die gleichen Einschränkungen hinsichtlich des langen und von einer Reihe nicht beeinflussbarer, politischer Faktoren abhängigen Wirkungszusammenhangs gelten auch für die Hypothese 9<sup>35</sup>. Zwar verbessern, wie im letzten Kapitel dargestellt, (Länder-)Sachstände, Hintergrundanalysen, Factsheets etc. die Entscheidungsgrundlage für das BMZ. Deren Wirkung ist aber zunächst abhängig von der tatsächlichen Nutzung durch das BMZ, dann von dessen Verhandlungserfolg. Lediglich die letzte Wirkungshypothese 10<sup>36</sup> kann auf Basis der Daten zumindest für die deutsche Präsidentschaft bestätigt werden. So berichteten Interviewpartner\*innen, dass die Einbindung der G20-Engagement-Groups im Jahr 2017 relativ erfolgreich war. 2017 fand auf Veranlassung des BMZ und mit Unterstützung des GV zum ersten Mal ein gemeinsamer Workshop von Engagement-Group- und DWG-Vertreter\*innen statt, was insbesondere von den Vertreter\*innen der Engagement Groups als positives Signal aufgenommen wurde. Hauptanliegen aus den Engagement Groups sind zudem in das „Hamburg Update“

<sup>32</sup> „In order to more comprehensively follow up on the G20's efforts towards sustainable development, this 2017 DWG APR for the first time presents progress on selected commitments by the G20 that originate from other workstreams and working groups, or have an overarching nature and are directly related to the implementation of the Agenda 2030 by the G20.“, (G20 2017k)

<sup>33</sup> Wenn durch Beratungsleistungen des Projekts institutionelle Kapazitäten auf politischer Ebene freigesetzt sind, die dann für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G7 und G20 zur Verfügung stehen, dann ist das BMZ in der Lage (ggf. trotz begrenzter (personeller) Ressourcen für den G7- und G20-„Regelbetrieb“ nach dem Ende der deutschen Präsidentschaft), Anliegen und Prioritäten der deutschen Entwicklungspolitik in den G7 und G20 Gehör zu verschaffen.

<sup>34</sup> Wenn die Entscheidungsgrundlage für das BMZ durch fachliche Zulieferung zu Teilnehmergeberungen an G7- und G20-Arbeitsgruppen- und Fachministertreffen bzw. die Erstellung von Recherchen, Studien, Analysen etc. verbessert ist, dann ist das BMZ in der Lage (ggf. trotz begrenzter (personeller) Ressourcen für den G7- und G20-„Regelbetrieb“ nach dem Ende der deutschen Präsidentschaft), Anliegen und Prioritäten der deutschen Entwicklungspolitik in den G7 und G20 Gehör zu verschaffen.

<sup>35</sup> Wenn die Entscheidungsgrundlage für das BMZ durch (Länder-)Sachstände, Hintergrundanalysen, Factsheets etc. verbessert ist, dann ist das BMZ in der Lage, eine effektivere Politikgestaltung in der Zusammenarbeit mit ausgewählten Gebern bzw. im Rahmen der G7 und G20 sowie anderen multilateralen Foren zu erreichen.

<sup>36</sup> Wenn das BMZ bei der Stärkung der Rolle der Engagement Groups in den G7- und G20- Prozessen unterstützt ist, dann ist, durch deren Beteiligung an G20- und G7-Prozessen, ein Beitrag geleistet zur Verankerung von entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitischen Themen in den G7 und G20.

eingeflossen (Int\_31, Int\_33). Der Einfluss der Engagement Groups ist dennoch, wie das argentinische Beispiel zeigt, vom politischen Willen der jeweiligen Präsidentschaft abhängig. Die übergeordnete Wirkungshypothese 6 („Wenn die Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik unterstützt ist, sind deutsche G7- und G20-Prioritäten in den Agenden der G7 und G20 stärker verankert“) kann vor dem Hintergrund des sehr langen Wirkungszusammenhangs, welcher von einer Reihe schwer vorherseh- und beeinflussbarer politischer Rahmenbedingungen und Faktoren abhängig ist, folglich nur eingeschränkt bestätigt werden.

In Bezug auf nicht intendierte negative Wirkungen ist festzuhalten, dass keine auf der Impact-Ebene festzustellen sind. Zwar wurde durch die Evaluator\*innen eine Reflexion über Risiken und nicht intendierte Wirkungen angeregt, bedingt durch den langen Wirkungszusammenhang bzw. den breiten Wirkungsanspruch und den auf Beratung des BMZ angelegten Ansatz des Projekts gab es aber keine Hinweise auf das Auftreten nicht intendierter negativer oder positiver (formal nicht vereinbarter) Wirkungen. Auch mögliche positive Synergien und negative Trade-offs zwischen den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit (wirtschaftlich, sozial und ökologisch) konnten aufgrund des spezifischen Ansatzes des Projekts nicht betrachtet werden.

### **Bewertung des Impacts**

Der Impact des Projekts ist insgesamt als **eher erfolgreich** (76 von 100 Punkten) zu bewerten. Das übergeordnete Ziel des GV ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, durch die erfolgreiche Umsetzung der entwicklungsbezogenen G7- und G20-Arbeitslinien und eine verbesserte Positionierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit die Voraussetzungen für eine bessere Ausrichtung der G7 und G20 auf die Umsetzung und Erreichung der Agenda 2030 zu schaffen. Zwar lässt sich feststellen, dass entwicklungs- und nachhaltigkeitspolitische Inhalte tatsächlich Eingang in die Abschlusserklärung und weitere verabschiedete Dokumente des Hamburger G20-Gipfels gefunden haben. Dagegen wurden aber Einschränkungen bei Wirkungen hinsichtlich der Verstärkung von Prioritäten der deutschen Entwicklungspolitik in den G7 und G20 nach dem Ende der deutschen Präsidentschaft identifiziert. Eine Prognose zum Eintreten der intendierten, langfristigen Wirkungen ist aber auch aufgrund des spezifischen Ansatzes des Projekts nicht möglich: Wirkungen entstehen hier nicht auf Ebene der Zielgruppen, sondern sind abhängig von politischen Prozessen, die kontinuierlich weiterbearbeitet werden müssen (vgl. auch Kapitel 4.5). Ein Eintreten der langfristigen Wirkungen kann somit als begrenzt wahrscheinlich bewertet werden (erste Bewertungsdimension 26 von 40 Punkten).

Die genannten Einschränkungen haben zudem einen Einfluss auf den Beitrag der Outcomes des Projekts zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen. Bereits in Kapitel 4.2 wurde beschrieben, dass Beratungsleistungen des Projekts institutionelle Kapazitäten auf politischer Ebene freisetzen und die Entscheidungsgrundlage des BMZ verbessern können, was dann für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G7 und G20 genutzt werden kann. Ob es dem BMZ aber gelingt, den Anliegen und Prioritäten der deutschen Entwicklungspolitik in den G7 und G20 Gehör zu verschaffen, ist von schwer beeinfluss- und vorhersehbaren politischen Dynamiken abhängig. So verlieren sich die übergeordneten Wirkungen in Aushandlungsprozessen des BMZ im Ressortkreis, mit anderen Fachministern im Rahmen der Arbeitsgruppen und in Verhandlungen auf höchster Ebene. Damit ist keine abschließende Schlussfolgerung möglich, ob intendierte, übergeordnete und langfristige Wirkungen auf die Outcomes des Projekts zurückzuführen sind oder diese durch andere Einflussfaktoren bedingt werden (20 von 30 Punkten).

In Bezug auf nicht intendierte negative Wirkungen ist festzuhalten, dass auf der Impact-Ebene weder negative noch formal nicht vereinbarte positive Wirkungen festzustellen sind. Somit ist diese Bewertungsdimension positiv zu bewerten (30 von 30 Punkten).

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Impact	Die intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten bzw. sind absehbar (plausibel darzulegen). <sup>37</sup>	26 von 40 Punkten
	Die Outcomes des Projekts haben zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen. <sup>38</sup>	20 von 30 Punkten
	Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Projekts auf der Impact-Ebene festzustellen und wenn doch, hat das Projekt adäquat darauf reagiert.  Das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen wurde gemonitort und Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen wurden ergriffen.	30 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 76 von 100 Punkten  Bewertung: eher erfolgreich

## 4.4 Effizienz

### Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung der Effizienz

Das Kriterium der Effizienz befasst sich mit der Frage, inwiefern die Ziele des Projekts wirtschaftlich erreicht wurden. Dabei wird einerseits die Produktionseffizienz betrachtet, in der der Ressourceneinsatz im Hinblick auf die Zielerreichung auf Output-Ebene untersucht wird. Andererseits wird mit der Allokationseffizienz der Ressourceneinsatz im Verhältnis zur Zielerreichung auf Outcome-Ebene analysiert.

Zur Bewertung der Ressourceneffizienz (**erste Bewertungsdimension**) hat Syspons einen Follow-the-Money-Approach verfolgt, um die Mittelverwendung in den Outputs des Projekts zu untersuchen. Als Grundlage dafür diente das GIZ-Tool zur Effizienzbewertung. Vor diesem Hintergrund orientiert sich die Analyse der Produktionseffizienz an den Analysefragen und den dazugehörigen Indikatoren (vgl. Evaluationsmatrix, Anhang 1). Dabei wurde dem Maximalprinzip entsprechend unter anderem der Frage nachgegangen, inwieweit eine Maximierung der Outputs bei gleichbleibender oder besserer Qualität mit dem gleichen Mitteleinsatz und unter den gleichen Rahmenbedingungen möglich gewesen wäre. Für die Bewertung der Angemessenheit der Mittelverwendung

<sup>37</sup> Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projektziels zur Wirkung gering oder nicht plausibel ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

<sup>38</sup> Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projektziels zur Wirkung gering oder nicht plausibel ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

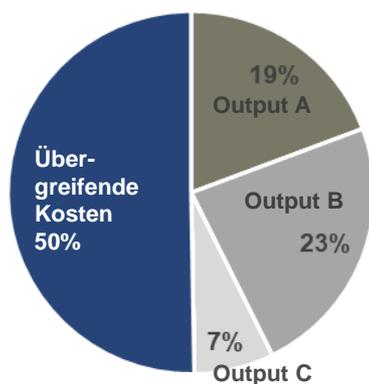
haben wir zudem die Perspektiven der Projektverantwortlichen und -mitarbeiter\*innen in Interviews erfasst und berücksichtigt. Gleiches gilt für die zusätzliche Evaluierungsfrage nach dem Umgang mit Arbeitsspitzen bzw. der wechselnden Auslastung in Präsidentschafts- und Nicht-Präsidentschaftszeiten.

In **Bewertungsdimension 2** erfolgte eine Bewertung der Allokationseffizienz, d. h. des Ressourceneinsatzes im Verhältnis zur Zielerreichung, auf Basis der Evaluierungsfragen (vgl. Annex 2). Im Gegensatz zur Ressourceneffizienz kann die Allokationseffizienz (**Bewertungsdimension 2**) in dieser Evaluierung aufgrund des spezifischen Ansatzes des Projekts und der vergleichsweise langen kausalen Wirkungskette zwischen Aktivitäten und Impacts (vgl. Kapitel 2.2 und 4.3) nur eingeschränkt bewertet werden; die Bewertung der Effizienz auf der Wirkungsebene erfolgte deshalb auf der Grundlage einer Plausibilitätsanalyse. Dabei wurde im Sinne der zusätzlichen Evaluierungsfragen (vgl. Kapitel 1.2) schwerpunktmäßig analysiert, inwiefern die Zusammenführung der verschiedenen G7- und G20-relevanten Beiträge von TZ-Beratungsvorhaben für das BMZ zu einer ressourceneffizienten Zielerreichung beigetragen hat. Zudem wurde betrachtet, inwiefern die Zulieferungen genutzt wurden, um die verschiedenen fachlichen Perspektiven im Hinblick auf die G7 und G20 zu erweitern, wodurch die Leistungen des GV effizienter umgesetzt werden. Dem sind wir in Gesprächen mit den Projektverantwortlichen und -mitarbeiter\*innen und mit Projektverantwortlichen anderer im G7- und G20-Prozess eingebundener Sektor- und Globalvorhaben sowie dem EF vertiefend nachgegangen.

### Analyse der Effizienz

Um die Ressourceneffizienz (**Bewertungsdimension 1**) des Projekts zu beurteilen, wurde die Verteilung der Kosten auf die Outputs mit der Projektleiterin auf der Grundlage des oben beschriebenen Follow-the-money-Ansatzes diskutiert. Abbildung 2 (siehe unten) zeigt alle Kosten einschließlich Obligos bis zum Ende der Projektlaufzeit im Januar 2020.

**Abbildung 1** | Übersicht über die Zuordnung der Kosten zu Outputs und übergreifenden



Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass die Kostenverteilung unter den drei Outputs mit der Schwerpunktsetzung des Projekts übereinstimmt. Die Begleitung der deutschen G20-Präsidentschaft (Output A, 19 %) und Aktivitäten des Projekts, die darauf abzielten, dass die während der deutschen G20-Präsidentschaft initiierten Positionen der deutschen Entwicklungspolitik weiterhin relevant bleiben (Output B, 23 %), tragen dabei gleichermaßen – und komplementär – zur Zielerreichung bei (vgl. Kapitel 4.2). Dagegen spiegeln die im Verhältnis dazu geringeren Kosten für die Unterstützungsleistungen des Projektteams bezüglich Trends und Positionen von Schwellenländern und ausgewählten Gebern in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik (Output C, 7 %) wider, dass das Themenfeld erst seit Ende 2018 einen wesentlichen Anteil an den Aktivitäten – neben den Aktivitäten in Output B – ausmachte.

Daneben fällt auf, dass die übergreifenden Kosten 50 % der gesamten Aufwendungen des Projekts (1,5 Mio. Euro) ausmachen. Für GIZ-Verhältnisse sind sie damit auffallend hoch, was ein Risiko hinsichtlich der Effizienz des Projekts darstellt. Ausgehend von der Synthese der erhobenen Daten lässt sich feststellen, dass diese vor allem im standortübergreifenden Charakter des Projekts begründet liegen. Ursächlich für die hohen übergreifenden Kosten sind nach Aussage der Projektmitarbeiter\*innen zunächst hohe Reisekosten. Diese wurden einerseits durch interne Abstimmungen des Teams, das standortübergreifend in Berlin und Bonn arbeitete, bedingt;

andererseits erforderte der auf Prozessbegleitung fokussierte Auftrag, insbesondere während der deutschen G20-Präsidentschaft, viele Dienstreisen der Mitarbeiter\*innen, die vorwiegend in Bonn arbeiteten (Int\_23).

Die Tatsache, dass die meisten Projektmitarbeiter\*innen in Bonn arbeiteten, wurde zudem auch inhaltlich als hinderlich wahrgenommen (Int\_20, 10, 23). Aus Berlin hätte das Projektteam deutlich mehr Veranstaltungen im Kontext der Präsidentschaft bzw. der G7 und G20 allgemein begleiten und für das BMZ-Referat 510 auswerten können. Dagegen wurde die Tatsache, dass Abstimmungen mit anderen in Bonn angesiedelten Sektor- und Globalvorhaben durch die Präsenz des Teams direkter (im persönlichen Austausch) möglich waren, als hilfreich, aber nicht ausschlaggebend (siehe unten) bewertet (Int\_23, 19, WS\_2).

Darüber hinaus lässt sich anhand des Effizienztools feststellen, dass 31 % der Personalkosten als übergreifende Kosten klassifiziert wurden. Einschränkend muss hier festgehalten werden, dass neben einer (anteiligen) VSB/OM und einer Finanzmanagerin auch die AV als übergreifende Kosten klassifiziert wurden, obwohl letztere wesentlich in die fachliche Beratung des BMZ eingebunden war. Damit kann von einer leichten „Überschätzung“ der übergreifenden Kosten basierend auf dem Effizienztool ausgegangen werden. Nichtsdestoweniger merkten die Projektmitarbeiter\*innen an, dass auch die Arbeit an zwei Standorten einen erhöhten Steuerungsaufwand im Projekt bedingt hat, welcher sich in den übergreifenden Kosten widerspiegelt (Int\_20). So wurden insbesondere während der ersten Phase des Projekts (bis zum Änderungsangebot 2018) Managementfunktionen sowohl von der AV in Bonn, die für Managementaufgaben und GIZ-interne Abstimmungen verantwortlich war, als auch von der Beraterin in Berlin wahrgenommen. Letztere fungierte als direkte Ansprechpartnerin für das BMZ, koordinierte entsprechend die Arbeitsaufträge im Team und war für die Qualitätssicherung aller Produkte zuständig. Trotz erhöhter Personalkosten wurde das gewählte Modell von den Interviewpartner\*innen aber als durchaus effizient beschrieben, da es erlaubte, entsprechend schnell, flexibel und mit einer hohen Qualität der Zulieferungen auf Anfragen aus dem BMZ zu reagieren (kein „Flaschenhals“ bei der AV) (Int\_10, 23). Eine ähnliche Aufgabenteilung wäre jedoch auch mit einem vollständig in Berlin umgesetzten Projekt möglich gewesen. Zudem wurde angemerkt, dass durch sich verschärfende Vorgaben des Bundesrechnungshofes bei Vergabeverfahren, der Veranstaltungsorganisation und der Übernahme von Reisekosten für Konferenzteilnehmer\*innen sich auch der Organisationsaufwand innerhalb eines Projekts erhöhte. Dabei ist ein hohes Maß an Regularien einzuhalten, um das Ziel der Prüfsicherheit zu gewährleisten. Hier sind mitunter auch unterschiedliche Unternehmensbereiche einzubinden, die zu den übergreifenden Kosten beitragen.

Die Dokumentenanalyse zeigt außerdem, dass die Verwendung der Mittel nicht vollständig der Kostenplanung des Ursprungs<sup>39</sup> und letzten Änderungsangebots<sup>40</sup> entspricht, was ein weiterer Hinweis auf Ineffizienzen sein kann. Allerdings merkten Interviewpartner\*innen an, dass das Projekt sich damit, dass im veranschlagten Kostenplan Möglichkeiten bewusst offengelassen wurden, auf den sich dynamisch entwickelnden Kontext der G7 und G20 vorbereitet hat (Int\_6, 11, 23). Entsprechend flexibel wurde auch reagiert, was sich beispielsweise daran zeigt, dass im Ursprungsangebot (entspricht inhaltlich Output A der aktualisierten Wirkungslogik) noch 250.000 Euro für Finanzierungen geplant waren; letztendlich fielen im Laufe der deutschen Präsidentschaft hierfür aber keine Kosten an. Nach Aussage der Projektverantwortlichen ist der Grund hierfür, dass ursprünglich auf Wunsch des Auftraggebers auch Fachveranstaltungen mit G20-Partnern, Forschungsinstitutionen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen – auch im Ausland – vorgesehen waren. Diese wurden im Verlauf des Projekts vom Auftraggeber aber nicht realisiert, sodass die nicht verwendeten Mittel im Rahmen des Änderungsangebots entsprechend umgeplant wurden (Int\_20, 23).

Gleiches gilt auch für das Änderungsangebot: Hier fallen größere Abweichungen bei den tatsächlichen Kosten für Finanzierungen (27.000 Euro statt 250.000 Euro) und Human Capacity Development (HCD)“-Formate (2.600 Euro statt den geplanten 250.000 Euro) auf. Beides ist, entsprechend der vorherigen Argumentation, damit zu begründen, dass sich das Projekt auch mit dem Änderungsangebot weiterhin breit aufstellen wollte, um flexibel auf Bedarfe des BMZ reagieren zu können. Mit dem breiteren Ansatz des Projekts nach Ende der deutschen Präsidentschaft waren entsprechend auch HCD-Formate denkbar, die letztendlich aber nicht realisiert wurden.

<sup>39</sup> GIZ (2016). Angebot zur TZ-Maßnahme Unterstützung der Deutschen G20-Präsidentschaft 2017, inkl. Wirkungsmatrix.

<sup>40</sup> GIZ (2018). Änderungsangebot für die laufende TZ-Maßnahme Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungssachverhalte wegen Änderung der Ziele und wesentlicher Veränderung der Indikatoren, inkl. Wirkungsmatrix.

Dies wurde mit den konkreten Bedarfen des Auftraggebers begründet (Int\_20, 23).

Abgesehen von den genannten Abweichungen konnten die Projektmittel wie geplant eingesetzt werden. Dabei entspricht die Beobachtung, dass Personalkosten mit über 1,6 Mio. Euro den überwiegenden Teil der anfallenden Kosten ausmachen, dem Ansatz des Projekts, vor allem fachliche Beratung durch Langzeitfachkräfte und Kurzzeitberatungen zu leisten, was insgesamt für eine effiziente Nutzung der Ressourcen spricht. In allen drei Outputs wurde ein Großteil der Mittel für Langzeitfachkräfte im Inland (inklusive Juniorfachkräfte) aufgewendet, die direkt in die fachliche, konzeptionelle und organisatorische Beratung und Unterstützung des Referats 510 eingebunden waren (Int\_2, 10, 12, 19, 20, 23, 32). Eine Juniorfachkraft unterstützte zudem während der deutschen G20-Präsidentschaft schwerpunktmäßig das Referat 110 im Vorsitz der GPFI-Arbeitsgruppe (Int\_32, 21).

In Output A und C beschränkten sich die Instrumente weitestgehend auf die Langzeitfachkräfte; in Output C wurden zudem Kosten für Kurzzeitexperten zur vertiefenden Bearbeitung spezifischer Fachthemen oder strategischer Fragen (u. a. Analysen der US-Entwicklungspolitik und Schnittmengen mit der deutschen EZ, Studie zur Zukunft des Multilateralismus) aufgewendet (50 % der aufgewendeten Kosten für Kurzzeiteinsätze, d. h. rund 71.500 Euro). Beides führte, wie in Kapitel 4.2 erläutert, zu einer engen, bedarfsorientierten Beratung des BMZ während der deutschen G20-Präsidentschaft, was institutionelle Kapazitäten im zuständigen Institutionenreferat freisetzen konnte, sowie zur Erstellung einer Vielzahl von Sitzungsvorbereitungen, Hintergrundrecherchen, Analysen etc., die die Informationsgrundlage für das BMZ verbesserten. Beides ist in der Erreichung der Modulzielindikatoren und entsprechenden Output-Indikatoren reflektiert, was für eine effiziente Nutzung der Projektressourcen spricht.

Für Output B lässt sich feststellen, dass ein Teil der für Langzeitfachkräfte aufgewendeten Mittel auf die beiden Entsendungen an das argentinische Sozialministerium und die OECD entfallen. Auch hier weisen die in Kapitel 4.2 dargestellten Evaluierungsergebnisse darauf hin, dass die Entsendungen effektiv zur Zielerreichung beigetragen haben und darüber hinaus weitere, nicht intendierte, positive Effekte für die aufnehmenden Organisationen hatten. Lediglich die Effizienz des Ressourceneinsatzes für Zuschüsse zur Durchführung des argentinischen C20-Gipfels (Finanzierung in Höhe von rund 27.000 Euro) ist mit Blick auf die Zielerreichung auf Outcome-Ebene eingeschränkt (vgl. Bewertung der Wirkungshypothesen in Kapitel 4.2).

Ein Risiko für die Effizienz des Projekts wurde zuletzt in der bereits in Kapitel 4.1 beschriebenen „Überplanung“ von Personalressourcen (unmittelbar) nach dem Ende der deutschen Präsidentschaft identifiziert. Diese wurde durch den Fokus des Ursprungsangebots auf kurzfristige Unterstützungsbedarfe während der Präsidentschaft – gegenüber dem mittelfristigen Unterstützungsbedarf des Referats – verursacht (Int\_2, 10, 32). Allerdings ist hier positiv festzuhalten, dass das GV auf Phasen der Unterbeschäftigung im Rahmen seiner Möglichkeiten angemessen reagiert hat. So wurde gemeinsam mit dem Auftraggeber ein Reflexionsprozess angestoßen, an dessen Ende das 2018 formulierte Änderungsangebot und damit eine breitere Ausrichtung des Projekts standen (vgl. Kapitel 4.1). Zudem hat das GV anderen Sektorvorhaben bei Arbeitsspitzen Unterstützung angeboten bzw. Projektmitarbeiter auch längerfristig an andere Vorhaben „verliehen“. „Überflüssige“ Personalkosten wurden damit – wo Bedarf bestand – auf andere Kostenstellen gebucht. Zuletzt wurden vor dem Hintergrund des geringeren Personalbedarfs Verträge für einzelne Mitarbeiter\*innen nicht verlängert und mit Entsendungen Wege gefunden, Personal entsprechend den Zielen des Projekts effektiv einzusetzen (Int\_2, 5, 10, 25, 32). Das gewählte Modell bietet damit Vor- und Nachteile: Einerseits wurde angemessen auf politische und dynamische Prozesse reagiert hat (Int\_23); andererseits wurde aber bereits in Kapitel 4.1 angemerkt, dass eine von Anfang an breitere, strategischere und vor allem (auch) auf die Folgephase der Präsidentschaft ausgerichtete Auf- und Zielsetzung des Projekts den Umwälzungen hätte vorbeugen können (Int\_10, 19, 22, 23, 25, 29).

Aufgrund der langen kausalen Wirkungskette zwischen Aktivitäten und Outcomes kann die Allokationseffizienz (**zweite Bewertungsdimension**), d. h. der Ressourceneinsatz im Verhältnis zur Zielerreichung, nur bedingt bewertet werden (vgl. Kapitel 4.2 und 4.3). Diese Analyse der Allokationseffizienz spiegelt weitestgehend die Bewertungen aus Kapitel 4.2 und 4.3 wider und fokussiert sich auf die Komplementarität zu und Synergien mit anderen Akteuren (der deutschen TZ).

Wie im obigen Textabschnitt zur Bewertung der Ressourceneffizienz bereits beschrieben, stimmt die Kostenverteilung unter den drei Outputs mit der Schwerpunkt- und Zielsetzung des Projekts überein. Dabei wurden den Unterstützungsleistungen des Projekts überwiegend eine hohe Anschlussfähigkeit an und Nutzbarkeit für Arbeitsprozesse des BMZ attestiert (vgl. Kapitel 4.2). In Anbetracht der als „sehr erfolgreich“ bewerteten Zielerreichung des Projekts auf Outcome-Ebene hinsichtlich der Unterstützung bei der Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik in den multilateralen Foren (vgl. Hilfsmodulziel „Die Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik auf globaler Ebene ist unterstützt“) kann daraus geschlossen werden, dass die Projektmittel effizient in den drei Outputs eingesetzt wurden (vgl. Kapitel 4.2).

Hinsichtlich der Komplementarität zu und Synergien mit anderen Akteuren der deutschen TZ geht aus den Gesprächen mit den Mitarbeiter\*innen und Verantwortlichen des GV und mit Vertreter\*innen weiterer GIZ SV/GV hervor, dass das GV in enger Kooperation und Abstimmung mit anderen am G20-Prozess beteiligten TZ-Beratungsvorhaben, insbesondere im Jahr der deutschen Präsidentschaft, agierte. Die Zusammenführung der verschiedenen G7- und G20-relevanten Beiträge der Vorhaben hat dabei zu einer ressourceneffizienten Zielerreichung beigetragen. So unterstützte das evaluierte Projekt die Anschlussfähigkeit der Zulieferungen der jeweiligen SV/GV an den Gesamtprozess mit „Prozesswissen“ (z. B. Einhaltung der Formate und Fristen) bzw. der „Prozessperspektive“ (d. h. Wissen zum Gesamtprozess), wie aus Interviews mit den entsprechenden Stellen hervorging (Int\_9, 13, 15, 17, 26, 33). Genutzt wurden hierfür meist bilaterale Abstimmungen mit den betreffenden SV und GV; nur mit dem Entwicklungspolitischen Forum bestand ein wöchentlicher Jour Fixe (Int\_17). Zudem band das GV sektorspezifisches Wissen anderer Vorhaben in seine Beratung ein. So wurde beispielsweise berichtet, dass auch bei der Erarbeitung von Deliverables mit Entwicklungsbezug der argentinischen Präsidentschaft (konkret das Deliverable „inclusive business“) thematische Zulieferungen aus dem für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung zuständigen Sektorvorhaben angefragt wurden (Int\_25). Durch seine koordinierende und beratende Rolle gegenüber anderen am G20- (und G7-)Prozess beteiligten Sektor- und Globalvorhaben konnte das GV zudem dazu beitragen, dass auch die Beratungsleistungen anderer Projekte effizienter – weil anschlussfähig an BMZ-Arbeitsprozesse zu den G20 – erbracht werden konnten (vgl. Kapitel 4.1).

Im Sinne der Kohärenz der deutschen TZ ist zudem positiv anzumerken, dass das GV und seine Mitarbeiter\*innen aktiv an GIZ-internen Austauschformaten zum G20-Prozess wie dem Steuerungskreis zum G20-Prozess der Stabsstelle Unternehmensentwicklung teilnahmen bzw. im Fall von Abstimmungs- und Informationsrunden des Bereichs Sektor- und Globalvorhaben initiiert und durchgeführt haben. Gleichzeitig wurde durch Gespräche mit anderen Vorhaben der GIZ aber ersichtlich, dass es noch unausgeschöpfte Potenziale für verbesserte Kooperations- und Abstimmungsprozesse mit BMZ-Fachreferaten – über die jeweiligen SV – gibt (Int\_26, 33). Hierbei könnte das GV auf eine verbesserte Abstimmung der jeweiligen, im BMZ am Gesamtprozess beteiligten Einheiten hinwirken. Dies gilt insbesondere für eine frühzeitige Prozessklärung im Fall der arbeits- und abstimmungsintensiven Präsidentschaften, um Ineffizienzen durch fehlende Abstimmungen zu vermeiden.

Positiv wurde zudem, wie bereits in Kapitel 4.1 beschrieben, die Zusammenarbeit mit dem Entwicklungspolitischen Forum (EF) unter deutscher G20-Präsidentschaft bewertet. Wöchentliche Abstimmungsrunden des EF, des GV sowie des für beide Einheiten zuständigen Referats 510 ermöglichten hier ein effektives Zusammenspiel von EF (Logistik), dem GV (inhaltliche Zuarbeit zu den DWG- und GPFI-Arbeitsgruppentreffen) und Referat 510 bzw. 110 (Leitung der DWG- und GPFI-Arbeitsgruppentreffen) in der Vorbereitung von Arbeitsgruppentreffen und Konferenzen (Int\_17, 22).

### **Bewertung der Effizienz**

Die Effizienz betrachtet und bewertet den Ressourceneinsatz des Vorhabens im Hinblick auf die erreichten Outputs sowie den Ressourceneinsatz in Bezug auf die Erreichung des Modulziels (Allokationseffizienz). Diesbezüglich ist die Effizienz als erfolgreich zu bewerten (85 von 100 Punkten).

Im Hinblick auf den Ressourceneinsatz des GV zur Erreichung der Outputs lässt sich feststellen, dass das Projekt überwiegend erfolgreich und effizient arbeitet (55 von 70 Punkten). Alle Output-Indikatoren wurden erfüllt und teilweise sogar übertroffen, während das Projekt gleichzeitig flexibel und bedarfsorientiert mit Blick auf den

Auftraggeber agierte. Beigetragen haben hierzu einerseits die bedarfsorientierte Verwendung der geplanten Mittel, andererseits eine effiziente Ressourcensteuerung im Projekt während der besonders intensiven Zeit der deutschen G20-Präsidentschaft, bedingt durch die Trennung von Auftragsverantwortung und Arbeitsaufträgen. Zudem ist positiv anzumerken, dass das Projekt auf die Überplanung von Personalressourcen (unmittelbar) nach Ende der Präsidentschaft im Rahmen der Möglichkeiten angemessen reagiert hat. Eingeschränkt wird die Bewertung der ersten Dimension aber durch die hohen übergreifenden Kosten des Projekts. Hierbei stellte vor allem der standortübergreifende Charakter des Projekts keine effiziente Nutzung der Projektressourcen dar. Neben vermeidbaren (Reise-)Kosten wurde die Tatsache, dass ein Großteil des Projektteams in Bonn arbeitete, für den auf Prozessbegleitung ausgerichteten Auftrag auch inhaltlich als hinderlich wahrgenommen. Mehr Prozessbegleitung, beispielsweise die Auswertung relevanter Veranstaltungen für das BMZ, wäre in Berlin möglich gewesen.

Mit Blick auf die Allokationseffizienz lässt sich festhalten, dass die Projektmittel hinsichtlich der Erreichung des Hilfsmodulziels („Die Positionierung der deutschen Entwicklungspolitik auf globaler Ebene ist unterstützt“) effizient in den drei Outputs eingesetzt wurden. Darüber hinaus trug die Tatsache, dass das GV in enger Kooperation und Abstimmung mit anderen am G20-Prozess beteiligten TZ-Beratungsvorhaben und dem Entwicklungspolitischen Forum agierte, zu einer effizienten Zielerreichung bei (30 von 30 Punkten). Entsprechend seinem Auftrag stimmte sich das GV eng mit anderen an den G20- und G7-Prozessen beteiligten Sektor- und Globalvorhaben der deutschen TZ ab. Das Zurverfügungstellen von Informationen zu Fristen und Formaten sowie die Einbettung der Zulieferungen in den Gesamtprozess ersparten dabei Überarbeitungsschleifen und trugen dazu bei, dass Beiträge sinnvoll ineinandergriffen und an BMZ-Arbeitsprozesse anschlussfähig waren. So wurde nicht nur zur Effizienz der Prozesse, sondern auch zu einer effizienteren Erbringung der jeweiligen Beratungsleistung durch andere SV/GV beigetragen. Zudem band das GV sektorspezifisches Wissen anderer TZ-Beratungsvorhaben in seine Beratung ein.

Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordinierung und Komplementarität (vgl. auch Kapitel 4.1) wurden durch regelmäßige Abstimmungen mit den betreffenden Beratungsvorhaben und dem Entwicklungspolitischen Forum soweit wie möglich vermieden. Eine fehlende Prozessklärung mit anderen am Prozess beteiligten BMZ-Referaten führte dagegen vereinzelt zu „Reibungsverlusten“ mit den entsprechenden Sektorvorhaben. Das Projekt sollte deshalb darauf hinwirken, dass Arbeitsprozesse mit Blick auf z. B. die dynamische Begleitung einer Präsidentschaft frühzeitig abgestimmt sind, um eine noch wirkungsvollere Allokationseffizienz zu erreichen.

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Effizienz	Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs.  [Produktionseffizienz: Ressourcen/Outputs]	55 von 70 Punkten
	Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels (Outcome).  [Allokationseffizienz: Ressourcen/Outcome]	30 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 85 von 100 Punkten  Bewertung: erfolgreich

## 4.5 Nachhaltigkeit

### Bewertungsgrundlage und Vorgehen für die Analyse der Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitskriterium betrachtet, inwiefern man erwarten kann, dass positive Wirkungen der Intervention langfristig fortbestehen werden. Dabei besteht für diese Evaluierung die zentrale Herausforderung der Nachhaltigkeitsuntersuchung in der vergleichsweise langen kausalen Wirkungskette zwischen Aktivitäten und Impacts. Die Zielsetzung des Projekts (einen Beitrag zur stärkeren Ausrichtung der G7 und G20 an den Zielen der Agenda 2030 leisten) schließt außerdem alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit grundsätzlich gleichermaßen ein. Mögliche positive Synergien und negative Trade-offs zwischen den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit (wirtschaftlich, sozial und ökologisch) können deshalb nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

Die **erste Bewertungsdimension** betrachtet folglich, inwiefern das Projekt selbst Bemühungen unternommen hat, um Ergebnisse in den Strukturen des BMZ zu verankern. Hierfür wurde untersucht, welche Wissensprodukte das Projekt erstellt hat, um inhaltlich-historisches Wissen und Prozesswissen zu den G7- und G20-Prozessen zu teilen und nachhaltig an den relevanten Stellen zu verankern. Die Datengrundlage hierfür bildeten Interviews mit Projektbeteiligten. Darüber hinaus flossen über die Bewertung der Modulzielindikatoren 2 und 3 Erkenntnisse zur Nutzung der Unterstützungsleistungen des Projekts durch das BMZ in die Bewertung der Nachhaltigkeit ein.

Die **zweite Bewertungsdimension** erfasst die Frage nach der Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse. In diesem Kontext analysierte das Evaluationsteam, welche Risiken möglicherweise die Nachhaltigkeit der Wirkungen beeinflussen könnten, inwiefern diese beeinflussbar sind und was unternommen wurde, um den Risiken zu begegnen. Die Datengrundlage hierfür bilden Projektfortschrittsberichte sowie vertiefte Interviews mit den Projektverantwortlichen.

## Analyse der Nachhaltigkeit

Während einer knapp dreieinhalbjährigen Laufzeit wurde durch das GV, wie in Kapitel 4.2 näher erläutert, eine Vielzahl unterschiedlichster Produkte – von Sitzungsdokumenten zur Vor- und Nachbereitung der DWG- und GPFi-Sitzungen über Factsheets und Sachstände, Auswertungen und Hintergrundpapiere bis hin zu Wissensprodukten – angefertigt und dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt. Im Folgenden wird vertieft auf die einzelnen Produkte eingegangen und analysiert, inwiefern diese weiter genutzt werden (können) und welche Bemühungen unternommen wurden, die Projektergebnisse nachhaltig an den relevanten Stellen zu verankern (**Bewertungsdimension 1**).

Im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft unterstützte das Globalvorhaben das BMZ darin, die Teile des G20-Prozesses, für die es federführend verantwortlich war, fachlich und organisatorisch erfolgreich durchzuführen. Allerdings stand hierbei weniger die Nachhaltigkeit der konkreten Produkte im Vordergrund als vielmehr deren Anschlussfähigkeit an konkrete (Arbeits-)Prozesse der deutschen Präsidentschaft, die Ende 2017 endete (Int\_2, 6, 11, 21, 22). Entsprechend erstellte Hintergrundrecherchen, Analysen und Sitzungsdokumente sowie eine kontinuierliche Abstimmung und ein Informationsaustausch mit weiteren am G20-Prozess beteiligten Vorhaben zielten damit vor allem darauf ab, eine wirkungsvolle Politikgestaltung durch das BMZ im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft zu unterstützen.

In Interviews wurde allerdings trotzdem darauf hingewiesen, dass vereinzelt Produkte auch nach dem Ende der Präsidentschaft weiter genutzt wurden. So wurde das Format der Session Flows und Issue Notes der nachfolgenden argentinischen Präsidentschaft zur Verfügung gestellt und von argentinischer Seite weiter genutzt. Darüber hinaus hat auch Indien zur Vorbereitung auf seinen G20-Vorsitz bereits durch das GV erstellte Produkte angefragt und entsprechend erhalten (Int\_21, 25). Zudem wurden der Financial Inclusion Action Plan und Accountability Framework der GPFi (G20 2017e) sowie das „deutsche“ Modell (aus dem Jahr 2017) des DWG-Rechenschaftsberichts, das das „alte“ Format des Rechenschaftsberichts mit dem 2016 im Rahmen der chinesischen Präsidentschaft verabschiedeten Aktionsplans zur Agenda 2030 zusammenbringt, in den folgenden Präsidentschaften weitergeführt (Int\_21, 35).

Darüber hinaus ist positiv festzuhalten, dass das Projekt nach Ende der Präsidentschaft eine Reihe von Wissensprodukten erstellt hat, welche zum Ziel haben, Prozesswissen und inhaltlich-historisches Wissen zu den G7- und G20-Prozessen zu teilen und nachhaltig an den relevanten Stellen zu verankern. Zu nennen ist hier beispielsweise die „Anleitung“ „How to G20?“ (GIZ 2018d). Das Dokument richtet sich an (neue) Mitarbeiter\*innen von Sektorvorhaben, die unter anderem zur Unterstützung des BMZ zu G20-Prozessen mit Fokus auf die DWG arbeiten, und dokumentiert Erfahrungen aus der Unterstützung der deutschen und argentinischen G20-Präsidentschaften. Entsprechend bestätigten Interviewpartner\*innen aus anderen SV, dass sie das Dokument vor allem zur Einarbeitung für neue Kolleg\*innen nutzen würden (Int\_26, 30). Briefing Papers zu G7 und G20 sowie Infografiken über die Strukturen der Formate leisten zudem einen Beitrag zur Institutionalisierung von Prozesswissen zu den G-Formaten im BMZ wie auch, im Fall der Infografiken, in der GIZ. Ein weiteres Wissensprodukt ist der G20-Internet- und Intranetauftritt des BMZ, den das GV nach dem Ende der Präsidentschaft erstellt hat. Darüber hinaus hat das GV GIZ-intern im Rahmen des Koordinierungskreises an zahlreichen Wissensprodukten (Bestandsaufnahmen, interne Veranstaltung zur Gipfelnachlese, Analysepapier zu den Ergebnissen der dt. G20-Präsidentschaft) mitgewirkt.

Einen weiteren Beitrag zur Aufarbeitung von inhaltlich-historischem Wissen leistet die vom Projekt erarbeitete Datenbank für die vereinfachte Suche nach Beschlüssen und Sprache in der G20. Nach Aussage von Interviewpartner\*innen wurde diese bereits bei Verhandlungen zum französischen G7-Kommuniqué und für den Rechenschaftsbericht genutzt (Int\_22). Bis zum Ende der Laufzeit des Vorhabens wurde die Datenbank – laut der Auftragsliste – bereits mehrmals aktualisiert. Für die G7 wurde nach Angabe des Projektteams zudem ein Excel-Dokument nach Vorsitzen, Minister- und Abschlusskommunikés und ausgewählten entwicklungspolitischen Themen erstellt, um die Historie von Beschlüssen und Sprachentwicklung zu verfolgen (Int\_2). Den Evaluator\*innen liegen allerdings keine Informationen zur weiteren Nutzung der Auswertung im BMZ vor.

In Bezug auf das BMZ hat sich das GV zudem bemüht, zusätzlich strategisches Wissen zu generieren, das für

BMZ-interne Reflexionsprozesse genutzt werden kann. Wissensdokumente wie die Studie zur Rolle der G20 bei der Umsetzung der Agenda 2030 und der damit verbundenen Förderung globaler öffentlicher Güter (Titel: „Implementing the 2030 Agenda: What Role for the Group of Twenty (G20)?“) oder die Studie zur Zukunft des Multilateralismus ermöglichen es dem Vorhaben, Ergebnisse und Wirkungen langfristig und nachhaltig in den Strukturen des BMZ zu verankern. So war ein Ziel der genannten Studie zur Rolle der G20 bei der Umsetzung der Agenda 2030, die Potenziale der G20 im Bereich der globalen Ordnungspolitik aufzuzeigen und Referat 510 somit eine Reihe von Szenarios zur zukünftigen strategischen Ausrichtung der G20 für die weitere BMZ-interne Diskussion zu liefern. Die Studie wurde in enger Abstimmung mit Referat 510 erstellt und im Rahmen eines BMZ-Mittagsgesprächs einer breiteren Fachöffentlichkeit vorgestellt (GIZ 2019b).

In der **zweiten Bewertungsdimension** wurde der Frage nach der Nachhaltigkeit der Ergebnisse auf Output- und Outcome-Ebene nachgegangen. Hier zeigt die Synthese der Evaluierungsergebnisse jedoch, dass diese nur eingeschränkt bewertet werden kann. Zum einen stand, wie bereits erwähnt, bei der Mehrzahl der erstellten Produkte weniger deren nachhaltige Nutzung, sondern deren Anschlussfähigkeit an Arbeitsprozesse des BMZ im Vordergrund. Entsprechend ist nicht davon auszugehen, dass diese anlassbezogenen Zulieferungen weiter genutzt werden. Wissensprodukte finden aber, wie bereits erläutert, in ursprünglicher (z. B. Einarbeitungsdokumente für neue Referenten und für GIZ-Mitarbeiter\*innen) und in aktualisierter Form (Sachstände) nach wie vor Verwendung (Int\_19, 25, 29).

Zum anderen sind die G-Formate selbst nicht auf Dauerhaftigkeit angelegt. Ihr Ziel ist vielmehr, mittels „Leuchtturminitiativen“ (Deliverables) Aufmerksamkeit für spezifische Themen zu generieren, die möglicherweise von anderer Stelle aufgegriffen und weitergeführt werden. Dies zu bewerten, lag aber außerhalb des Rahmens dieser Evaluierung. Allerdings ist der Schwerpunkt der zweiten Projektphase auf Verstetigung, Rechenschaftspflicht und Kontinuität unter den Präsidentschaften (z. B. durch die Entsendungen) im dynamischen Kontext der G7 und G20 positiv hervorzuheben.

Im Sinne der Nachhaltigkeit ist zuletzt auch positiv anzumerken, dass ein Folgeprojekt bereits beauftragt ist, welches – auch aufgrund partieller Kontinuität bei den Projektmitarbeiter\*innen – das Potenzial hat, als Wissensträger für historisch-inhaltliches Wissen und Prozesswissen zu den G-Formaten zu fungieren.

### **Bewertung der Nachhaltigkeit**

Mit Blick auf die Bemühungen des Projekts, Ergebnisse in den Strukturen des BMZ zu verankern und Wissen nachhaltig zu sichern (Bewertungsdimension 1), zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass das Projekt sich nach Möglichkeit bemüht hat, inhaltlich-historisches Wissen und Prozesswissen aus den G-Prozessen – vor allem der deutschen und argentinischen G20-Präsidentschaft – zu dokumentieren und den entsprechenden Stellen im BMZ und in der GIZ zur Verfügung zu stellen. Obwohl es sich bei einem Großteil der erstellten Produkte um anlassbezogene, punktuelle Zulieferungen handelte, ist zudem festzuhalten, dass diese auch von den folgenden Präsidentschaften weitergenutzt wurden. Zudem stellen die angefertigten Studien Potenziale dar, Ergebnisse und Wirkungen langfristig und nachhaltig in den Strukturen des BMZ zu verankern. Die erste Bewertungsdimension wird deshalb mit 45 von 50 Punkten bewertet.

Entsprechend dem Charakter der G7- und G20-Prozesse, mittels „Leuchtturminitiativen“ temporär Aufmerksamkeit für spezifische Themen zu generieren, die dann möglicherweise von anderer Stelle aufgegriffen werden, hat das Projekt vorwiegend anlassbezogen im Rahmen der G-Formate beraten. Eine Prognose über eine dauerhafte, stabile und langfristige Etablierung der Wirkungen des Projekts erweist sich deshalb aufgrund der besonderen Natur des Auftrags nicht als zielführend. Positiv ist dennoch festzuhalten, dass mit dem Folgeprojekt Möglichkeiten geschaffen wurden, inhaltlich-historisches Wissen und Prozesswissen für folgende Präsidentschaften und die G-Prozesse im Allgemeinen in Wert zu setzen, sodass diese dazu genutzt werden können, weiterhin auf eine stärkere Ausrichtung auf die Agenda 2030 – entsprechend den Prioritäten des BMZ – hinzuwirken. Die zweite Bewertungsdimension wird folglich mit 40 von 50 Punkten bewertet.

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Nachhaltigkeit	Voraussetzung für den langfristigen Erfolg des Projekts: Wirkungen sind in (Partner-)Strukturen verankert.	45 von 50 Punkten
	Prognose der Dauerhaftigkeit: Die Wirkungen des Projekts sind dauerhaft, stabil und langfristig resilient.	40 von 50 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 85 von 100 Punkten Bewertung: erfolgreich

#### 4.6 Wesentliche Wirkungen und Gesamtbewertung

Unter Berücksichtigung aller oben beschriebenen Erkenntnisse ist das Globalvorhaben „Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden“ bei der Erreichung seiner Ziele **erfolgreich** (83 von 100 Punkten). In der folgenden Tabelle ist die Gesamtbewertung dargestellt.

Kriterium	Punktzahl	Bewertung
Relevanz	91 von 100 Punkten	Erfolgreich
Effektivität	92 von 100 Punkten	Sehr erfolgreich
Impact	76 von 100 Punkten	Eher erfolgreich
Effizienz	85 von 100 Punkten	Erfolgreich
Nachhaltigkeit	85 von 100 Punkten	Erfolgreich
Gesamtpunktzahl und Bewertung für alle Kriterien	86 von 100 Punkten Durchschnittliche Punktzahl aller Kriterien (Summe dividiert durch 5, maximal 100 Punkte, siehe unten)	Erfolgreich

<b>100-Punkte-Skala</b>	<b>6-Stufen-Skala (Bewertung)</b>
92-100	Stufe 1 = sehr erfolgreich
81-91	Stufe 2 = erfolgreich
67-80	Stufe 3 = eher erfolgreich
50-66	Stufe 4 = eher unbefriedigend
30-49	Stufe 5 = unbefriedigend
0-29	Stufe 6 = sehr unbefriedigend

# 5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In den folgenden zwei Unterkapiteln werden die wichtigsten Faktoren für Erfolg und Misserfolg des Projekts dargelegt und die aus der Evaluierung hervorgehenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen erörtert.

## 5.1 Erfolgs- oder Misserfolgskriterien

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Faktoren für Erfolg und Misserfolg des Projekts zusammen und soll dazu beitragen, einen Lerneffekt, insbesondere für das Folgevorhaben, aber auch für andere (Beratungs-)Vorhaben, zu erzielen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bestand zunächst in der **hohen Flexibilität, Nachfrageorientierung und Reaktivität** des Projekts, die entscheidend dazu beigetragen haben, trotz fehlender (schriftlicher) strategischer Referenzrahmen einen Mehrwert für den Leistungsempfänger und Auftraggeber zu generieren. Dazu hat wesentlich ein enger Austausch mit dem zuständigen BMZ-Referat beigetragen. Ein weiterer, positiver Faktor waren außerdem die Teamzusammensetzung und die Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen: Als „Generalisten“ waren diese bereit, sich trotz der geringen Vorlaufzeit schnell in die G20-Prozesse einzufinden und flexibel und nachfrageorientiert auf Themenanfragen zu reagieren. Ein vertrauensvoller und kontinuierlicher **Informationsaustausch** mit dem Leistungsempfänger wurde zudem als förderlicher Faktor für die Nutzbarkeit und Anschlussfähigkeit von Zulieferungen des Projekts an BMZ-Arbeitsprozesse identifiziert; dessen Fehlen wurde in Einzelfällen als hinderlicher wahrgenommen.

Hinderlich war die relativ **späte Beauftragung in Kombination mit langwierigen Einstellungsprozessen** (vgl. Start der deutschen Präsidentschaft im Dezember 2016). So war das gesamte, in die intensive deutsche Präsidentschaft eingebundene Projektteam erst Anfang 2017 komplett, als erste Vorbereitungskonferenzen bereits unmittelbar bevorstanden und damit unter hohem Druck gearbeitet wurde. Der hochpolitische Kontext, in dem das Projekt agierte, hätte dagegen eine frühe Rollenklärung und ausreichend Zeit für Vertrauensbildung benötigt. Dies wurde dadurch verstärkt, dass das Referat 510 mit dem GV zum ersten Mal ein Beratungsprojekt beauftragte und entsprechend wenig auf Erfahrung in der unmittelbaren Zusammenarbeit mit Sektor- und Globalvorhaben zurückgreifen konnte.

Erfolgsfaktoren finden sich dagegen im **Management** des Globalvorhabens. Hier ist vor allem die effiziente Ressourcensteuerung während der besonders intensiven Zeit der deutschen Präsidentschaft zu nennen, welche durch eine Trennung von Auftragsverantwortung und dem Management konkreter Arbeitsaufträge inkl. Qualitätssicherung bzw. von GIZ-interner Koordination in Bonn und der regelmäßigen Abstimmung mit dem auftraggebenden Referat in Berlin sichergestellt werden konnte. Der **standortübergreifende Charakter** des Projekts stellte allerdings trotz der angemessenen Reaktion auf die Rahmenbedingungen keine effiziente Nutzung der Projektressourcen dar. Neben vermeidbaren (Reise-)Kosten wurde die Tatsache, dass ein Großteil des Projektteams in Bonn arbeitete, für den auf Prozessbegleitung ausgerichteten Auftrag auch inhaltlich als hinderlich wahrgenommen. Mehr Prozessbegleitung, beispielsweise die Auswertung relevanter Veranstaltungen für das BMZ, wäre in Berlin möglich gewesen.

Erfolgs- und Misserfolgskriterien lassen sich außerdem der **Projektkonzeption** zuschreiben. So stellt das tatsächliche – auch zeitliche – **Zusammenspiel der drei Outputs** Unterstützung der deutschen G20-Präsidentschaft, Unterstützung der G7- und G20-Prozesse in den Folgejahren und Unterstützungsleistungen des Projekts zu Trends und Positionen von Schwellenländern und ausgewählten Gebern in der bi- und multilateralen Entwicklungspolitik, welche plausibel zu den Projektzielen beitragen, einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Die Tatsache, dass die ursprüngliche Projektkonzeption einen **Schwerpunkt auf kurzfristige Unterstützungsbedarfe** im Präsidentschaftsjahr legte, während die mittelfristige Perspektive des Projekts vernachlässigt wurde, ist dagegen als Hinderungsfaktor zu verstehen. So musste zunächst mit einem Änderungsangebot auf eine Überplanung

beim Personal und die fehlende Auftragsklärung reagiert werden, bevor sich positive (nicht intendierte) Effekte hinsichtlich einer stärker strategischen Auseinandersetzung mit dem multilateralen System – seitens des Referats 510, unterstützt durch das GV – zeigten. Gleichzeitig ist hervorzuheben, dass das Projekt mit dem „Verleihen“ von Personal an andere Sektor- und Globalvorhaben, den Entsendungen von Projektmitarbeiter\*innen und der Nichtverlängerung von Verträgen angemessen auf Überkapazitäten reagiert hat. Eine von Anfang an breitere, strategischere und vor allem (auch) auf die Folgephase der Präsidentschaft ausgerichtete Auf- und Zielsetzung des Projekts hätte dem jedoch vorbeugen können.

Weitere Erfolgs- und Misserfolgskriterien wurden, entsprechend den zusätzlichen Evaluationsfragen, für die **Entsendungen** formuliert. Als Erfolgsfaktoren trugen die **Qualifikationen** und vor allem die **Vorerfahrungen** der entsendeten Mitarbeiter\*innen aus der deutschen G20-Präsidentschaft dazu bei, dass deren Unterstützung einen Mehrwert für die empfangende Organisation bieten konnte. Gleichzeitig kann die Entsendung – mit Blick auf die Projektziele – nie besser sein als die aufnehmende Organisation selbst. Eine **sorgfältige Auswahl der aufnehmenden Organisation** ist deshalb ein weiterer Erfolgsfaktor. So bedingte im Fall der OECD einerseits das **Mandat** der Einheit, die tatsächlich im G20-Rechenschaftsprozess und damit bei der Verstärkung entwicklungs-politischer Themen in den G20 eine zentrale Rolle einnimmt, den Erfolg der Entsendung. Andererseits trug auch die Tatsache, dass sowohl die aufnehmende als auch die entsendende Organisation und der Entsendete selbst in dem Kontext ein relativ **klares Bild von den zu erwartenden Aufgaben** hatten, zum Erfolg der Entsendung bei. Gleichzeitig wurde auch betont, dass ein ausreichendes Maß an **Flexibilität in den Terms of Reference** für den Erfolg der Entsendung notwendig ist, um auf Bedarfe der aufnehmenden Organisation und Opportunitäten im Kontext der Projektziele angemessen reagieren zu können. Zuletzt ist Klarheit über das **Mandat des Entsendeten** – insbesondere bei der aufnehmenden Einheit – ein zentraler Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterium. So zeigte sich, dass fehlendes Vertrauen der aufnehmenden Organisation dazu geführt hat, dass z. B. Informationen zurückgehalten wurden. Eine transparente und frühzeitige Kommunikation über das Mandat des Entsendeten und das Ziel der Entsendung – für die entsendende und vor allem die aufnehmende Organisation – auf Leitungsebene hätte hier nach Aussage der Interviewpartner\*innen unterstützen können.

Zuletzt sind Hinderungsfaktoren auf **externe Faktoren**, die außerhalb des Verantwortungsbereichs des Projekts liegen, zurückzuführen. So ließ sich zwar feststellen, dass Beratungsleistungen des Projekts institutionelle Kapazitäten auf politischer Ebene freisetzen können, die dann für den ministeriellen Dialog im Rahmen der G7 und G20 zur Verfügung stehen und die Entscheidungsgrundlage für das BMZ verbessern. Ob es aber gelingt, den Anliegen und Prioritäten der deutschen Entwicklungspolitik in den G7 und G20 Gehör zu verschaffen, ist abhängig von schwer beeinfluss- und vorhersehbaren politischen Dynamiken und der Nutzung der Zulieferungen durch das BMZ. Deshalb ist es essenziell, dass die Wirkungslogik des Projekts die Systemgrenze klar definiert (vgl. z. B. Modulzielindikator 1).

## 5.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse wurden folgende Empfehlungen für die weitere Umsetzung und Entwicklung des Projekts formuliert. Wie im ersten Kapitel dieses Evaluationsberichts dargelegt, zielen die Empfehlungen auf das Folgevorhaben ab.

- **Eine bessere Differenzierung zwischen der Outcome- und Wirkungsebene sollte sichergestellt werden.** Wie in Kapitel 2 dargestellt, betrifft das Modulziel ministerielle Aufgaben und konnte damit nicht als Bewertungsmaßstab für das Projekt herangezogen werden. Eine klare Ausformulierung der Systemgrenze und Abgrenzung der Leistungen des Projekts von ministeriellen Aufgaben sollte bei der Formulierung der Ziele des Folgeprojekts beachtet werden, damit diese erreichbar und damit für das Projekt relevant sind. Ebenso liegt dem Modulzielindikator 1 eine zu hohe Zielsetzung zugrunde. Während das Projekt durch seine Beratungsleistungen tatsächlich dazu beitragen kann, institutionelle Kapazitäten freizusetzen und die Entscheidungsgrundlage für die zuständigen Referate zu verbessern, resultiert daraus nicht zwingend, dass das BMZ sein Verhandlungsziel auch erreicht. Eine Zielsetzung auf Ebene der Beratungsleistungen, wie beispielsweise im Fall der für die Evaluierung neu formulierten Modul-

zielindikatoren 2 und 3, würde hierbei den durch das Projekt geschaffenen Mehrwert besser hervorheben.

- **Die mit Blick auf die Zivilgesellschaft formulierte Wirkungshypothese sollte besser ausformuliert und in die Wirkungslogik integriert werden.** Die Evaluierung zeigte, dass trotz der Erreichung des entsprechenden Output-Indikators die Wirkungshypothese, welche der Unterstützung der Zivilgesellschaft zugrunde lag, nicht bestätigt werden konnte: Weder wurde ersichtlich, dass deren Anliegen im erwarteten Maß an nachhaltigkeits- und entwicklungspolitische Prioritäten anknüpfen, noch konnte so ein Beitrag zur Verankerung der genannten Themen geleistet werden. Annahmen, die den Aktivitäten des Projekts zugrunde liegen, müssen nachvollziehbarer formuliert und bei der Planung entsprechender Aktivitäten berücksichtigt werden. Dies gilt beispielsweise für die Auswahl der unterstützten Akteure und für die sorgfältige Analyse ihrer Handlungsspielräume und des Potenzials der Unterstützung, diese – im Sinne der Projektziele – zu erweitern.
- **Entsendungen bieten sowohl für die aufnehmende als auch für die entsendende Organisation bzw. die Ziele des Projekts einen Mehrwert und können damit auch im Folgeprojekt eingesetzt werden.** So können Entsendungen an die Folge-, aber auch Vorgängerpräsidentschaft dazu beitragen, die Kontinuität der G-Prozessen zu erhöhen und (Prozess-)Wissen zu teilen. Entsendungen an Institutionen wie die OECD (aber auch z. B. UNDP), die eine feste Rolle in den G-Prozessen einnehmen, stärken zudem das „institutionelle Gedächtnis“ der G-Formate und tragen so ebenso zu Kontinuität und Umsetzung der Verpflichtungen bei. Für das BMZ bieten Entsendungen zudem eine Möglichkeit, den Austausch mit ausgewählten Partnern zu intensivieren. Die Evaluierung, einschließlich Erfolgs- und Misserfolgskriterien, zeigt, dass das Instrument der Entsendungen gut in die Wirkungslogik des Projekts integriert werden kann. Allerdings setzt auch das eine sorgfältige Auswahl von Entsendeten und aufnehmender Einheit voraus. Nur wenn Bedarfe tatsächlich gedeckt werden können, der bzw. die Entsendete und die Einheit über ein Mandat entsprechend den Projektzielen verfügen und die Terms of Reference erwartbare Aufgaben und Flexibilität für weitere Beteiligungsfelder angemessen abwägen, sind Entsendungen erfolgreich.
- **Trendanalyse, Szenarienentwicklung oder Folgeabschätzungen sollten in die Vorbereitung der kommenden G7-Präsidentschaft integriert werden und können einen Mehrwert für das BMZ schaffen.** Aufgrund des späten Starts des evaluierten Projekts bestand in der vergangenen Projektphase wenig Spielraum, die genannten Ansätze für die deutsche G20-Präsidentschaft zu erproben. Anders verhält es sich dagegen mit der Folgephase, welche mit einer Vorlaufzeit von rund eineinhalb Jahren bereits frühzeitig in die Vorbereitung der kommenden G7-Präsidentschaft im Jahr 2022 eingebunden sein wird. Die genannten Instrumente bieten dabei die Möglichkeit, systematisch Trends in den G7 zu identifizieren, Vorschläge mit Blick auf deren Realisierbarkeit im Kontext von Extrem- oder Trendszenarios zu analysieren, Auswirkungen von Deliverables zu prognostizieren (was wiederum für deren Kommunikation genutzt werden kann) und Prioritäten/Vorschläge (anderer Ressorts) hinsichtlich ihrer „SDG-Konformität“ zu bewerten. Die Instrumente können so die Informations- und Entscheidungsgrundlage für das BMZ mit Blick auf die kommende G7-Präsidentschaft verbessern.
- **Das Projekt sollte in engem Austausch mit dem BMZ darauf hinwirken, dass Rollen und Aufgabenbereiche der an der Präsidentschaft beteiligten Akteure frühzeitig geklärt sind.** Die Evaluierung hat gezeigt, dass es noch unausgeschöpfte Potenziale für verbesserte Kooperations- und Abstimmungsprozesse mit BMZ-Fachreferaten, über die jeweiligen SV, gibt. Hierbei könnte das GV auf eine verbesserte Abstimmung der jeweiligen – im BMZ – beteiligten Einheiten am Gesamtprozess hinwirken. Dies gilt insbesondere für eine frühzeitige Prozessklärung im Fall der arbeitsintensiven Präsidentschaften, auch mit Blick auf die G7-Präsidentschaft 2022.
- **Eine regelmäßige Anpassung der Wirkungslogik, der Wirkungsmatrix und der zugrunde liegenden Indikatoren sollte in die Prozesse des Vorhabens integriert werden.** So wird sichergestellt, dass sich alle ggf. neu ergebenden Themen und Ansätze sinnvoll in die Ziele des Projekts einfügen.

Zudem erhöht die Übereinstimmung der Projektindikatoren mit den tatsächlichen Aktivitäten die Steuerungsfähigkeit des Projekts, wodurch Wirkungen zielgerichteter, effektiver und effizienter erreicht werden können.

# Anhang

## Anhang 1: Quellenangaben

## Anhang 2: Evaluierungsmatrix

Separater Anhang: Interview Coding List (Wichtige Anmerkung: Dokument darf nur der GIZ-Stabsstelle Evaluierung zugänglich sein, das Dokument ist mit einem Passwort zu versehen.)

## Anhang 1: Quellenangaben

- BMZ (2020a): *Die Gruppe der 7 / Gruppe der 8 (G7/G8)*, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [online] [www.bmz.de/de/ministerium/wege/multilaterale\\_ez/akteure/G8/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/wege/multilaterale_ez/akteure/G8/index.html) [09.06.20 20]
- BMZ (2020b): *Die Gruppe der 20 – G20*, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [online] [www.bmz.de/de/ministerium/wege/multilaterale\\_ez/akteure/G20/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/wege/multilaterale_ez/akteure/G20/index.html) [09.06.20 20]
- BMZ (2020c): *BMZ-Strategie für eine starke europäische und multilaterale Entwicklungspolitik*, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [online] [www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier500\\_01\\_2020.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier500_01_2020.pdf) [09.06.2020]
- BMZ (2020d): *Der Weg der Weltgemeinschaft. Die Entwicklungszusammenarbeit Deutschlands im Rahmen von internationalen Organisationen*, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [online] [www.bmz.de/de/ministerium/wege/multilaterale\\_ez/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/wege/multilaterale_ez/index.html) [09.06.20 20]
- G20 (2010): *Seoul Development Consensus for Shared Growth*, Organization for Economic Cooperation and Development [online] [www.oecd.org/g20/topics/development/Annex1-Seoul-Development-Consensus-Shared-Growth.pdf](http://www.oecd.org/g20/topics/development/Annex1-Seoul-Development-Consensus-Shared-Growth.pdf) [09.06.2020].
- G20 (2013): *Saint Petersburg Development Outlook*, Organization for Economic Cooperation and Development [online] [www.oecd.org/g20/summits/saint-petersburg/St-Petersburg-Development-Outlook.pdf](http://www.oecd.org/g20/summits/saint-petersburg/St-Petersburg-Development-Outlook.pdf) [09.06.2020].
- G20 (2016a): *G20 Action Plan on the 2030 Agenda for Sustainable Development*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2016/g20-action-plan-on-2030-agenda.pdf](http://www.g20.utoronto.ca/2016/g20-action-plan-on-2030-agenda.pdf) [09.06.2020].
- G20 (2016b): *G20 Germany 2017 Brochure*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/2016-g20-broschuere-bpa-en.pdf](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2016-g20-broschuere-bpa-en.pdf) [20.05.2020]
- G20 (2016c): *Germany's G20 Presidency Begins: G20 Agenda Presented to Cabinet*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/161130-agenda.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/161130-agenda.html) [20.05.2020]
- G20 (2016d): *Global Solutions Needed for Global Challenges: Wolfgang Schäuble on the Launch of the G20 Presidency*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/161201-schauble.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/161201-schauble.html) [20.05.2020]
- G20 (2016e): *Hangzhou Comprehensive Accountability Report on G20 Development Commitments*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2016/hangzhou-accountability-development.pdf](http://www.g20.utoronto.ca/2016/hangzhou-accountability-development.pdf) [09.06.2020]
- G20 (2016f): *Priorities of the 2017 G20 Summit*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/2016-g20-praesidentschaftspapier-en.pdf](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2016-g20-praesidentschaftspapier-en.pdf) [20.05.2020]
- G20 (2017a): *Annex to G20 Leaders Declaration G20 Africa Partnership*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-annex-partnership-africa.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-annex-partnership-africa.html) [20.05.2020]
- G20 (2017b): *C20 Dialogue Forum with Non-governmental Organizations in Hamburg*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/c20/index.html](http://www.g20.utoronto.ca/c20/index.html) [20.05.2020]
- G20 (2017c): *Climate and Energy Action Plan for Growth*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-climate-and-energy.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-climate-and-energy.html) [20.05.2020]
- G20 (2017d): *G20 Action Plan on SME Financing: Joint Action Plan of G20 GPFI SME Finance Sub-Group and IIWG*, Global Partnership for Financial Inclusion [online] [www.gpfi.org/publications/g20-action-plan-sme-financing-joint-action-plan-g20-gpfi-sme-finance-sub-group-and-iiwg](http://www.gpfi.org/publications/g20-action-plan-sme-financing-joint-action-plan-g20-gpfi-sme-finance-sub-group-and-iiwg) [20.05.2020]
- G20 (2017e): *G20 Financial Inclusion Action Plan (FIAP) 2017*, Global Partnership for Financial Inclusion [online] [www.gpfi.org/publications/g20-financial-inclusion-action-plan-fiap-2017](http://www.gpfi.org/publications/g20-financial-inclusion-action-plan-fiap-2017) [20.05.2020]
- G20 (2017f): *G20 High-Level Principles for Digital Financial Inclusion*, Global Partnership for Financial Inclusion [online] [www.gpfi.org/publications/g20-high-level-principles-digital-financial-inclusion](http://www.gpfi.org/publications/g20-high-level-principles-digital-financial-inclusion) [20.05.2020]
- G20 (2017g): *G20 Initiative #eSkills4Girls*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-initiative-eskills4girls.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-initiative-eskills4girls.html) [20.05.2020]
- G20 (2017h): *G20 Initiative for Rural Youth Employment*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-rural-youth-employment.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-rural-youth-employment.html) [20.05.2020]
- G20 (2017i): *G20 Leaders' Declaration: Shaping an Interconnected World*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/2017-G20-leaders-declaration.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-G20-leaders-declaration.html) [20.05.2020]
- G20 (2017j): *Hamburg Action Plan*, University of Toronto [online] [www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-hamburg-action-plan.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-hamburg-action-plan.html) [20.05.2020]

G20 (2017k): *Hamburg Annual Progress Report 2017*, University of Toronto [online]  
[www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-hamburg-annual-progress-report-en.pdf](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-hamburg-annual-progress-report-en.pdf) [20.05.2020]

G20 (2017l): *High Level Principles on Organizing against Corruption*, University of Toronto [online]  
[www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-acwg-anti-corruption.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-acwg-anti-corruption.html) [20.05.2020]

G20 (2017m): *L20 Dialogue Forum with Trade Union Representatives in Berlin*, University of Toronto [online]  
[www.g20.utoronto.ca/l20/index.html](http://www.g20.utoronto.ca/l20/index.html) [20.05.2020]

G20 (2017n): *The Hamburg Update on the G20 Action Plan on the 2030 Agenda*, University of Toronto [online]  
[www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-hamburg-update.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-hamburg-update.html) [18.05.2020]

G20 (2017o): *Women's Entrepreneurship Facility*, University of Toronto [online]  
[www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-womens-entrepreneurship-facility.html](http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-womens-entrepreneurship-facility.html) [20.05.2020]

G20 (2017p): *W20 Dialogue Forum with Women, Science and Society in Berlin*, University of Toronto [online]  
[www.g20.utoronto.ca/w20/index.html](http://www.g20.utoronto.ca/w20/index.html) [20.05.2020]

GIZ (2016): *Angebot zur TZ-Maßnahme Unterstützung der Deutschen G20-Präsidentschaft 2017*, inkl. Wirkungsmatrix, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2017a): *Fortschrittsbericht zur TZ-Maßnahme Unterstützung der Deutschen G20-Präsidentschaft 2017*, inkl. Wirkungsmatrix, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2017b): *Monitoringliste Berichterstattung 2017*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2018a): *Änderungsangebot für die laufende TZ-Maßnahme Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden wegen Änderung der Ziele und wesentlicher Veränderung der Indikatoren*, inkl. Wirkungsmatrix, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2018b): *Briefing Papier G7*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2018c): *Monitoringliste Berichterstattung 2018*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2018d): *How to G20?*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2018e): *Fortschrittsbericht zur TZ-Maßnahme Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden*, inkl. Wirkungsmatrix, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2018f): *Safeguards+Gender Checkliste Vorprüfung*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2019a): *Akteurslandkarte GV „Unterstützung der Deutschen G20-Präsidentschaft 2017“*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2019b): *Fortschrittsbericht zur TZ-Maßnahme Unterstützung der G7- und G20-Entwicklungsagenden*, inkl. Wirkungsmatrix, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2019c): *G7 Struktur 2019*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2019d): *G20 Struktur 2019*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2019e): *Modulvorschlag für ein Sektorvorhaben Multilaterale Entwicklungspolitik und G7-/G20-Entwicklungsagenden*, inkl. Wirkungsmatrix. GIZ (2019), unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2019f): *Kurzstellungnahme für ein Sektorvorhaben Multilaterale Entwicklungspolitik und G7-/G20-Entwicklungsagenden in Deutschland*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2019g): *Operationsplan 2019 - GV G7/G20 (intern)*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2019h): *Operationsplan 2019 - GV G7/G20 (extern)*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2019i): *Wirkungsmodell GV „Unterstützung der Deutschen G20-Präsidentschaft 2017“ inkl. Aktivitäten*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2020a): *Auftragsliste (Stand Projektende)*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2020b): *Excel-Vorlage zu den Personalinstrumenten*, unveröffentlichtes Dokument.

GIZ (2020c): *Kostenträger-Obligo-Bericht*, unveröffentlichtes Dokument.

OECD and UNDP (2019): *G20 contribution to the 2030 Agenda. Progress and way forward*, Organization for Economic Co-operation and Development and United Nations Development Programme [online]  
[www.oecd.org/dev/OECD-UNDP-G20-SDG-Contribution-Report.pdf](http://www.oecd.org/dev/OECD-UNDP-G20-SDG-Contribution-Report.pdf) [20.05.2020]

## Anhang 2 Evaluierungsmatrix

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>RELEVANCE (max. 100 points)</b>						
The project concept* is in line with the relevant strategic reference frameworks.  Max. 30 points	Which strategic reference frameworks exist for the project? (e.g. national strategies incl. national implementation strategy for 2030 agenda, regional and international strategies, sectoral, cross-sectoral change strategies, if bilateral project especially partner strategies, internal analysis frameworks e.g. safeguards and gender**)	1. Description of overarching strategic frameworks relevant for the project	BMZ publications on G7 and G20	Interviews with BMZ and project staff	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	1. The project proposal and progress report do not mention strategic reference frameworks. 2. As there was only an outdated strategy for multilateralism during the project's conception and implementation, the BMZ website (on multilateral cooperation, G7 and G20) served as the basis for the analysis. The assessment was supplemented by information from qualitative interviews with BMZ
	To what extent is the project concept in line with the relevant strategic reference frameworks?		BMZ publications on G7 and G20	Interviews with BMZ and project staff	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	
	To what extent are the interactions (synergies/trade-offs) of the intervention with other sectors reflected in the project concept – also regarding the sustainability dimensions (ecological, economic and social)?	1. Description of identified interactions of the intervention with sectors sectoral actors/interventions	Intervention's proposal, progress reports	Interviews with BMZ, project staff and other GIZ-projects	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Possible positive synergies and negative trade-offs between the three dimensions of sustainability (economic, social and environmental) cannot be considered separately due to the specific approach of the project.
	To what extent is the project concept in line with the Development Cooperation (DC) programme (If applicable), the BMZ country strategy and BMZ sectoral concepts?	/	/	/	/	/
	To what extent is the project concept in line with the objectives of the 2030 agenda? To which Sustainable Development Goals (SDG) is the project supposed to contribute?	1. Comparison between the project's objectives and the SDGs / 2030 Agenda 2. Comparison between the project's objectives and Germany's Sustainability Strategy ( <i>Nachhaltigkeitsstrategie</i> )	Intervention's proposal, progress reports	Interviews with BMZ and project staff	Document analysis, interviews; comparison between strategic reference frameworks and project concept	The SDGs do not represent a suitable point of reference for the evaluation, especially since the cross-sectoral approach of the project makes it impossible to assign them to the sectoral objectives.
	To what extent is the project concept subsidiary to BMZ efforts or efforts of other bilateral or regional GIZ-project (additional questions for GV) (subsidiary and complementarity)?	1. Number of interview partners who confirm that the project is complementary and subsidiary to their (e.g. BMZ, other GIZ.projects) efforts	Intervention's proposal, progress reports	Interviews with BMZ, project staff and other GIZ-projects	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Good
	Additional question for GV: Inwieweit zielt die Maßnahme auf die Lösung einer globalen Herausforderung, die nicht nur bilateral/ nicht regional wirksam adressiert werden kann?	This question will be answered through the synthesis of results.				

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
The project concept* matches the needs of the target group(s).  Max. 30 points	To what extent is the chosen project concept geared to the core problems and needs of the target group(s)?	1. Share of BMZ personnel who confirm that the intervention's objective is relevant to their needs	Intervention's proposal, progress reports	Interviews with BMZ, project staff, other GIZ-projects, and external stakeholders (e.g. OECD, Engagement Groups)	Document analysis and interviews	Good
	How are the different perspectives, needs and concerns of women and men represented in the project concept?	1. Qualitative assessment of the reflection of different perspectives, needs and concerns of women and men in the project's concept and implementation	Intervention's proposal, progress reports, gender analysis and safeguards and gender checklist	Interviews with project staff	Document analysis and interviews	Gender analysis and safeguards and gender checklist does not exist. Evidence is therefore fair.  Concerns of men and women and LNOB
	To what extent was the project concept designed to reach particularly disadvantaged groups (LNOB principle, as foreseen in the Agenda 2030)? How were identified risks and potentials for human rights and gender aspects included into the project concept?	1. In the planning stage of the intervention, an appropriate analysis of economic and social impacts of the intervention on particularly disadvantaged groups was conducted.	Intervention's proposal, progress reports, gender analysis and safeguards and gender checklist	Interviews with project staff	Document analysis and interviews	cannot be considered separately due to the specific approach of the project.
	To what extent are the intended impacts realistic from today's perspective and the given resources (time, financial capacities)?	1. Qualitative assessment of the feasibility of reaching the intended impacts based on the perspectives of different stakeholders: a) Project staff b) BMZ c) External stakeholders	Intervention's proposal, progress reports	Interviews with project staff, BMZ and other stakeholders	Document analysis and interviews; contribution analysis; evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Good

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>RELEVANCE (max. 100 points)</b>						
The project concept* is adequately designed to achieve the chosen project objective.  Max. 20 points	Assessment of current results model and results hypotheses (theory of change, ToC) of actual project logic: - To what extent is the project objective realistic from today's perspective and the given resources (time, financial capacities)? - To what extent are the activities, instruments and outputs adequately designed to achieve the project objective? - To what extent are the underlying results hypotheses of the project plausible? - To what extent is the chosen system boundary (sphere of responsibility) of the project clearly defined and plausible? - Are potential influences of actors outside of the project's sphere of responsibility adequately considered? - To what extent are the assumptions and risks for the project complete and plausible?	1. Qualitative assessment of the plausibility of causal hypotheses in the results models 2. Qualitative assessment of the plausibility of risks, assumptions and external factors named in the results model 3. Qualitative assessment of the implementation strategies 5. Qualitative assessment of the system boundaries according to different stakeholders a) Project staff b) BMZ c) External stakeholders	Intervention's proposal, annual progress reports and results model	Interviews with project staff, BMZ, and external stakeholders	Document analysis and interviews; contribution analysis; evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Good
	To what extent does the strategic orientation of the project address changes in its framework conditions?	1. The extent to which changes in the framework conditions for the intervention are reflected in the intervention's progress reports (if applicable)	Intervention's proposal, annual progress reports	Interviews with project staff and BMZ	Document analysis, interviews; comparison between original and modified proposal	Good; particularly relevant with regards to the <i>Änderungsangebot</i>
	How is/was the complexity of the framework conditions and guidelines handled? How is/was any possible overloading dealt with and strategically focused?	1. Degree to which the intervention can describe challenges regarding the framework conditions and guidelines as well as situations of overloading 2. Degree to which the intervention can describe coping strategies to deal with the named challenges	Intervention's proposal, annual progress reports	Interviews with project staff and BMZ	Document analysis, interviews	Good
The project concept* was adapted to changes in line with requirements and re-adapted where applicable.  Max. 20 points	What changes have occurred during project implementation? (e.g. local, national, international, sectoral, including state of the art of sectoral know-how)	1. Degree to which the intervention is capable of providing an overview of changes in the implementation that resulted from changing framework conditions	Intervention's proposal, annual progress reports and results model	Interviews with project staff and BMZ	Document analysis and interviews; evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Good
	How were the changes dealt with regarding the project concept?					

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>EFFECTIVENESS (max. 100 points)</b>						
<p>The project achieved the objective (outcome) on time in accordance with the project objective indicators.*</p> <p>max. 40 points</p>	<p>To what extent has the agreed project objective (outcome) been achieved (or will be achieved until end of project), measured against the objective indicators? Are additional indicators needed to reflect the project objective adequately?</p>	<p>Modulzielindikator 1 10 Vorschläge des BMZ gemäß der Prioritäten der deutschen G20-Präsidentschaft haben zu neuen Vereinbarungen in der G20 geführt.</p>	<p>Progress report 2017, summit communiqué and annexes of the Germany presidency</p>	<p>Interviews with projects staff and BMZ</p>	<p>Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information</p>	<p>Triangulation was ensured through independent document analysis by the evaluators</p>
		<p>Modulzielindikator 2 Vertreter*innen des BMZ bestätigen, dass fachlich relevante Zulieferungen hilfreich waren zur Verankerung/Verstetigung ihrer Prioritäten im Rahmen der G7 und G20.</p>	<p>/</p>	<p>Interviews with BMZ</p>	<p>Interviews; researcher triangulation to verify information</p>	<p>Triangulation is not possible between different data sources as no monitoring data was gathered on this new indicator. Evidence strength therefore depends on researcher triangulation and triangulation between multiple sources of evidence (interview partners).</p>
		<p>Modulzielindikator 3 Vertreter*innen des BMZ bestätigen, dass fachlich relevante Zulieferungen zu Schwellenländern und ausgewählten Gebern hilfreich waren.</p>	<p>/</p>	<p>Interviews with BMZ</p>	<p>Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information</p>	<p>Only few interview partners could respond to the third indicator.</p>
	<p>To what extent is it foreseeable that unachieved aspects of the project objective will be achieved during the current project term?</p>	<p>/</p>	<p>/</p>	<p>/</p>	<p>/</p>	<p>/</p>

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)		
<b>EFFECTIVENESS (max. 100 points)</b>								
<p>The activities and outputs of the project contributed substantially to the project objective achievement (outcome).*</p> <p>max. 30 points</p>	<p>To what extent have the agreed project outputs been achieved (or will be achieved until end of project), measured against the output indicators? Are additional indicators needed to reflect the outputs adequately?</p>	A.1. 40 neue Hintergrundpapiere des Globalvorhabens zur Verankerung nachhaltiger Entwicklungsthemen unter deutscher G20-Präsidentschaft sind erstellt	Progress reports, Auftragsliste	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Triangulation was ensured through analysis of the "Monitoringlisten" and independent analysis of the "Auftragsliste"		
		A.2. Regelmäßige Analysen zu Positionen der G20 Engagement Groups sind erstellt.	Auftragsliste	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Even though the indicator is a new indicator, triangulation was possible between different data sources through analysis of the "Auftragsliste" and interviews.		
		B.1. 16 Zulieferungen des Globalvorhabens zur Teilnahmenvorbereitung an G7- und G20-Arbeitsgruppen- und Fachministertreffen liegen fristgerecht vor.	Progress reports, Auftragsliste	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Triangulation was ensured through analysis of the "Monitoringlisten" and independent analysis of the "Auftragsliste"		
		B.2. Das Globalvorhaben hat in 32 Fällen die BMZ-Kommunikation von G7- und G20-Inhalten unterstützt	Progress reports, Auftragsliste	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Triangulation was ensured through analysis of the "Monitoringlisten" and independent analysis of the "Auftragsliste"		
		B.3 8 Austauschformate zur Unterstützung zivilgesellschaftlicher Akteure in G7 und G20 sind unterstützt.	Progress reports, Auftragsliste	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Triangulation was ensured through analysis of the "Monitoringlisten" and independent analysis of the "Auftragsliste"		
		C.1. 6 Ländersachstände zu Positionen von und Trends in Bezug auf Schwellenländer in der multilateralen Entwicklungspolitik liegen vor.	Auftragsliste	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Triangulation was ensured through analysis of the "Auftragsliste" and interviews (no monitoring on this new indicator).		
		C.2. 20 Beiträge zu Positionen von ausgewählten Gebern in der bi- bzw. multilateralen Entwicklungspolitik sind erstellt.	Auftragsliste	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Triangulation was ensured through analysis of the "Auftragsliste" and interviews (no monitoring on this new indicator).		
		How does project contribute via activities, instruments and outputs to the achievement project objective (outcome)? (contribution-analysis approach)	This question will be answered through the synthesis of results.					/

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>EFFECTIVENESS (max. 100 points)</b>						
<p>The activities and outputs of the project contributed substantially to the project objective achievement (outcome).*</p> <p>max. 30 points</p>	<p>Implementation strategy: Which factors in the implementation contribute successfully to or hinder the achievement of the project objective? (e.g. external factors, managerial setup of project and company, cooperation management)</p>	<p>1. Success factors of the intervention cited by interview partners  2. Success factors cited in the intervention's documentation  3. Hindering factors of the intervention cited by interview partners  4. Hindering factors cited in the intervention's documentation</p>	Progress reports	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Good
	<p>What other/alternative factors contributed to the fact that the objective was achieved or not achieved?</p>	<p>1. Description of alternative hypotheses cited in interviews  2. Description of alternative hypotheses cited in progress reports</p>	Progress reports	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis, interview; contribution analysis; data, method and researcher triangulation	Good
	<p>What would have happened without the project?</p>	<p>1. Qualitative assessment of alternative developments according to different stakeholders in the case of  a) non-existence of the project  b) alternative implementation strategies of the project</p>	/	Interviews with projects staff and BMZ	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Good; alternative implementation strategies were a focus of the analysis of products' usefulness
	<p>To what extent have risks (see also Safeguards &amp; Gender) and assumptions of the theory of change been addressed in the implementation and steering of the project?</p>	<p>1. Reflection of risks and assumptions from the ToC in progress reports  2. Reflection of risks and assumptions from the ToC by BMZ  3. Reflection of risks and assumptions from the ToC by project staff</p>	Progress reports	Interviews with projects staff and BMZ	Document analysis, interview; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Good

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>EFFECTIVENESS (max. 100 points)</b>						
<p>No project-related negative results have occurred – and if any negative results occurred the project responded adequately.</p> <p>The occurrence of additional (not formally agreed) positive results has been monitored and additional opportunities for further positive results have been seized.</p> <p>max. 30 points</p>	Which negative or positive unintended results does the project produce at output and outcome level and why?	1. Description of (unintended) negative or (formally not agreed) positive results according to interview partners	Progress reports	Interviews with projects staff and BMZ	Contribution analysis	Good
	How were risks regarding unintended negative results at the output and outcome level assessed in the monitoring system (e.g. compass)? Were risks already known during concept phase?	1. The degree to which (unintended) negative results are included in the intervention's monitoring system 2. The degree to which potential negative results were already reflected in the intervention proposal	Intervention proposal, progress reports, results model, monitoring system	Interviews with projects staff and BMZ	Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information	Good
	What measures have been taken by the project to counteract the risks and (if applicable) occurred negative results? In how far were these measures adequate?	1. Description of mitigations strategies adopted by intervention towards risks	Intervention proposal, progress reports	Interviews with projects staff and BMZ	Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information	Good
	To what extent were potential unintended positive results at outcome level monitored and exploited?	1. Description of exploitation of unintended positive results at outcome level according to different stakeholders a.) Intervention staff b.) BMZ c.) external stakeholders	Progress reports	Interviews with BMZ, project staff and external stakeholders	Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information	Good

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>IMPACT (max. 100 points)</b>						
The intended overarching development results have occurred or are foreseen.*  Max. 40 points	To what extent was the project successful in supporting the BMZ to anchor topics of the Agenda 2030 in G20 and G7?	Modulzielindikator 1 In den Prioritäten der deutschen G20-Präsidentschaft haben 12 Vorschläge des BMZ zu neuen Vereinbarungen in der G20 geführt.	Progress report 2017	Interviews with projects staff and BMZ	Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information	Triangulation was ensured through independent document analysis by the evaluators
	Target group and 'Leave No One Behind' (LNOB): Is there evidence of results achieved at target group level/specific groups of population? To what extent have targeted marginalised groups (such as women, children, young people, the elderly, people with disabilities, indigenous peoples, refugees, IDPs and migrants, people living with HIV/AIDS and the poorest of the poor) been reached?	Not applicable due to characteristics of the project.				
The outcome of the project contributed to the occurred or foreseen overarching development results.*  Max. 30 points	To what extent is it plausible that the results of the project on outcome level (project objective) contributed or will contribute to the overarching results? (contribution-analysis approach)	1. Qualitative assessment of the plausibility of the results model (ToC)	Progress reports, interventional proposal, results model	Interviews with projects staff, BMZ and external stakeholders	Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information	Good
	What are the alternative explanations/factors for the results observed? (e.g. the activities of other stakeholders, other policies)	1. Qualitative assessment of alternative explanations	Progress reports	Interviews with projects staff, BMZ and external stakeholders	Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information	Good
	What would have happened without the project?	1. Qualitative assessment of alternative developments in the G7 and G20 to different stakeholders in the case of a) non-existence of the project b) alternative implementation strategies of the project	/	Interviews with projects staff and BMZ	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	1. Evidence was moderate as triangulation with other data sources than interviews is not possible here. 2. Due to the relatively long chain of impact of GV, evidence was only moderate.
	To what extent is the impact of the project positively or negatively influenced by framework conditions, other policy areas, strategies or interests (German ministries, bilateral and multilateral development partners)? What are the consequences of the project?	Qualitative assessment of positive or negative influence that the project experiences from a) changes in the political landscape on G7/G20 level b) institutional environment (BMZ) c) strategies and activities of other German ministries and the chancellery	/	Interviews with projects staff and BMZ	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	
	To what extent has the project made an active and systematic contribution to widespread impact? (4 dimensions: relevance, quality, quantity, sustainability; scaling-up approaches: vertical, horizontal, functional or combined)? If not, could there have been potential? Why was the potential not exploited?	1. Qualitative assessment of the projects contribution to widespread impact with regards to: a) relevance b) quality c) quantity d) sustainability e) scaling-up approaches	/	Interviews with projects staff and BMZ	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Due to the relatively long chain of impact of GV, evidence was only moderate.

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>IMPACT (max. 100 points)</b>						
<p>No project-related negative results at impact level have occurred – and if any negative results occurred the project responded adequately.</p> <p>The occurrence of additional (not formally agreed) positive results at impact level has been monitored and additional opportunities for further positive results have been seized.</p> <p>Max. 30 points</p>	Which positive or negative unintended results at impact level can be observed? Are there negative trade-offs between the ecological, economic and social dimensions (according to the three dimensions of sustainability in the Agenda 2030)? Were positive synergies between the three dimensions exploited?	1. Description of unintended results at impact level a.) Positive b.) Negative	Progress reports	Interviews with projects staff, BMZ and external stakeholders	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Due to the relatively long chain of impact of GV, evidence was only moderate.
	To what extent were risks of unintended results at the impact level assessed in the monitoring system (e.g. compass)? Were risks already known during the planning phase?	1. Risks of unintended negative results are included in the intervention's monitoring systems 2. Unintended negative results were already reflected in the intervention's or programme proposal	Results Models, monitoring system	Interviews with projects staff, BMZ and external stakeholders	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Good
	What measures have been taken by the project to avoid and counteract the risks/negative results/trade-offs**?	1. Description of mitigation measures by the intervention towards a) risks b) negative results c) trade-offs	Progress reports	Interviews with projects staff, BMZ and external stakeholders	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Good
	To what extent have the framework conditions for the negative results played a role? How did the project react to this?	1. Description of framework conditions that influence impacts a) changes in the political landscape on G7/G20 level b) institutional environment (BMZ) c) strategies and activities of other German ministries and the chancellery 2. Description of mitigation measures by the intervention towards risks	Intervention's proposal, progress reports	Interviews with projects staff, BMZ and external stakeholders	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Due to the relatively long chain of impact of GV, evidence was only moderate.
	To what extent were potential unintended positive results and potential synergies between the ecological, economic and social dimensions monitored and exploited?	1. Description of exploitation of unintended positive results and synergies at impact level according to different stakeholders a) Intervention staff b) BMZ c) external stakeholders 2. Documentation of unintended positive results at impact level in the monitoring system	Progress report, monitoring system	Interviews with projects staff, BMZ and external stakeholders	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Due to the specific approach of the project, this could not be fully evaluated.

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicators (pilot phase, only available in german so far)	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>EFFICIENCY (max. 100 points)</b>						
<p>The project's use of resources is appropriate with regard to the outputs achieved.</p> <p>[Production efficiency: Resources/Outputs]</p> <p>Max. 70 points</p>	1 To what extent are there deviations between the identified costs and the projected costs? What are the reasons for the identified deviation(s)?	Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß des geplanten Kostenplans (Kostenzeilen). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen vom Kostenplan.	Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Evidence mostly based on the efficiency tool, document analysis and interviews
	<b>2 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)</b>	Das Vorhaben reflektiert, ob die vereinbarten Wirkungen mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden können.	Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	
		Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß der geplanten Kosten für die vereinbarten Leistungen (Outputs). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen von den Kosten.	Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	
		Die übergreifenden Kosten des Vorhabens stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs.	Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	
		Die durch ZASS Aufschriebe erbrachten Leistungen haben einen nachvollziehbaren Mehrwert für die Erreichung der Outputs des Vorhabens.	Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicators (pilot phase, only available in german so far)	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>EFFICIENCY (max. 100 points)</b>						
<p>The project's use of resources is appropriate with regard to the outputs achieved.</p> <p>[Production efficiency: Resources/Outputs]</p> <p>Max. 70 points</p>	<p><b>3 Focus: To what extent could outputs have been maximised by reallocating resources between the outputs? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)</b></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>Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>	<p>Interviews with project staff</p>	<p>Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation</p>	<p>Evidence mostly based on the efficiency tool, document analysis and interviews</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>4 Were the output/resource ratio and alternatives carefully considered during the design and implementation process – and if so, how? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)</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>Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>	<p>Interviews with project staff and BMZ</p>	<p>Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation</p>	<p>Evidence mostly based on the efficiency tool, document analysis and interviews</p>
		<p>Die im Modulvorschlag vorgeschlagene Partnerkonstellation und die damit verbundenen Interventionsebenen konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.</p>	<p>Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>			
		<p>Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zuschnitte für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.</p>	<p>Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>			
		<p>Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut nachvollziehbar.</p>	<p>Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>			
		<p>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.</p>	<p>Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>			
		<p>Der im Modulvorschlag beschriebene Ansatz des Vorhabens hinsichtlich der zu erbringenden Outputs entspricht unter den gegebenen Rahmenbedingungen dem state-of-the-art.</p>	<p>Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>			
<p>5 For interim evaluations based on the analysis to date: To what extent are further planned expenditures meaningfully distributed among the targeted outputs?</p>	/	/	/	/	/	

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicators (pilot phase, only available in german so far)	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)		
<b>EFFICIENCY (max. 100 points)</b>								
<p>The project's use of resources is appropriate with regard to achieving the projects objective (outcome). [Allocation efficiency: Resources/Outcome] Max. 30 points</p>	<p>6 To what extent could the outcome have been maximised with the same amount of resources and the same or better quality (maximum principle)?</p>	Das Vorhaben orientiert sich an internen oder externen Vergleichsgrößen, um seine Wirkungen kosteneffizient zu erreichen.	Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung	Interviews with project staff	Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Can only be evaluated to a limited extent due to the specific approach of the project and the comparatively long causal impact chain between activities and impacts. The assessment hence focused on synergies with other GIZ projects (see below).		
		7 Were the outcome-resources ratio and alternatives carefully considered during the conception and implementation process – and if so, how? Were any scaling-up options considered?	Das Vorhaben steuert seine Ressourcen zwischen den Outputs, so dass die maximalen Wirkungen im Sinne des Modulziels erreicht werden.	Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff		Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	
		Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumentenkonzept konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.	Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff and BMZ	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation			
		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 Zuschnitte für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.	Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff and BMZ	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation			
		Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut nachvollziehbar.	Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff and BMZ	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation			
		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.	Project proposal, Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	Interviews with project staff and BMZ	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation			
		<p>8 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?</p>	Das Vorhaben unternimmt die notwendigen Schritte, um Synergien mit Interventionen anderer Geber auf der Wirkungsebene vollständig zu realisieren.	/	/		/	/
			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.	Progress reports	Interviews with project staff, BMZ and other GIZ-projects		Document analysis and interviews; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Good
			Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordinierung und Komplementarität innerhalb der deutschen EZ werden ausreichend vermieden.	Progress reports	Interviews with project staff, BMZ and other GIZ-projects		Document analysis and interviews; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Good
			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	/	/		/	/

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot-phase, work in progress)	Evaluation indicator	Available data sources	Additional data collection	Evaluation strategy (evaluation design, method, procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>SUSTAINABILITY</b>						
Prerequisite for ensuring the long-term success of the project: Results are anchored in (partner) structures.  Max. 50 points	What has the project done to ensure that the results can be sustained in the medium to long term by the partners themselves?	1. Description of contents, approaches, methods, concepts (e.g. knowledge products on processural and historical knowledge on G7 und G20 processes) developed within the intervention.	Auftragsliste	Interviews with BMZ and projects staff	Document analysis, interviews	Good
	In which way are advisory contents, approaches, methods or concepts of the project anchored/institutionalised in the (partner) system?	1. Description of contents developed within the intervention a. used by BMZ b. not used by BMZ	Progress reports	Interviews with BMZ and projects staff	Document analysis, interviews	Good
	To what extent are the results continuously used and/or further developed by the target group and/or implementing partners?	/	/	/	/	/
	To what extent are resources and capacities at the individual, organisational or societal/political level in the partner country available (longer-term) to ensure the continuation of the results achieved?	/	/	/	/	/
Forecast of durability: Results of the project are permanent, stable and long-term resilient.  Max. 50 points	What is the project's exit strategy? How are lessons learnt prepared and documented?	1. Qualitative assessment of the project's exit strategy and other means applied to hand-over to BMZ	/	Interviews with BMZ and projects staff	Interviews	Good
	To what extent are the results (outcome and impact) of the project durable, stable and resilient in the long-term under the given conditions?  What risks and potentials are emerging for the durability of the results (outcome and impact) and how likely are these factors to occur? What has the project done to reduce these risks?	1. Description of risks potentially affecting sustainability 2. Assessment of extent to which intervention can influence risks 3. Description of mitigation strategies adopted by the intervention	/	Interviews with BMZ and projects staff	Interviews	Can only be evaluated to a limited extent due to the specific approach of the project and the nature of the G7 and G20.

Assessment Dimension	Evaluation questions (pilot phase, only available in german so far)	Evaluation Indicator	Available Data Sources	Additional Data Collection	Evaluation Strategy (Evaluation Design, Method, Procedure)	Evidence strength (narrative)
<b>Predecessor and additional Evaluation Questions</b>						
Sustainability and impact of predecessor project	1) Überblick über die Wirkungen des Vorhabens über die Zeit (Vorgänger)		Not applicable, no predecessor project			/
	2a) Welche Wirkungen sind noch vorhanden, wurden weiterentwickelt vor Ort? 2b) Welche Wirkungen wurden in laufende Phase integriert?		Not applicable, no predecessor project			/
	3) Wir wurde mit Veränderungen in Rahmenbedingungen umgegangen über die Jahre (Auch Übergang zwischen den einzelnen Phasen)? Welche Weichenstellungen wurden gemacht, die bis heute hierher reichen? Was für Auswirkungen hatte dies?		Not applicable, no predecessor project			/
	4) Erfolgs- / Misserfolgskriterien		Not applicable, no predecessor project			/
	5) Wie wurden Ergebnisse verankert in Partnerstruktur? (Nachhaltigkeit)		Not applicable, no predecessor project			/
Follow-on project (if applicable)	Was sind Lernerfahrungen aus der deutschen G20-Präsidentschaft (bzw. der Unterstützung des BMZ in der Verankerung von Prioritäten der deutschen EZ in der deutschen G20-Präsidentschaft), welche in der Vorbereitung und Durchführung der deutschen G7-Präsidentschaft 2022 berücksichtigt werden sollten?		This question will be answered through the synthesis of results.			Good. The question was taken up under effectiveness.
	Welche Ansätze und Produkte – sowohl thematisch als auch Prozesswissen zu G20 und G7 – sind effektiv in der Unterstützung des BMZ bei der Verankerung und Verstetigung seiner Prioritäten in den G7 und G20?		This question will be answered through the synthesis of results.			Good. The question was taken up under effectiveness.
	Welche Ansätze und Produkte sind erfolgreich, um entwicklungspolitische Prioritäten an andere G20- und G7-Prozesse (z.B. finance track) anschlussfähig zu machen und um Anliegen der Zivilgesellschaft kohärenter in die Prozesse einzubringen?		This question will be answered through the synthesis of results.			Fair; not a focus in the interviews due to the selection of interview partners. The question was taken up under effectiveness.
	Was sind Erfolgs- und Misserfolgskriterien in der Beratung anderer GIZ- (Sektor-) Vorhaben fachliche Themen in und an den G20-Prozess anschlussfähig einzubringen?		This question will be answered through the synthesis of results.			Good. The question was taken up under efficiency.
	Inwiefern tragen Entsendungen als Instrument erfolgreich zur Zielerreichung bei? Was sind Erfolgs- und Misserfolgskriterien (Lernerfahrungen) von Entsendungen im Kontext multilateraler Foren?		This question will be answered through the synthesis of results.			Fair. Evidence is based on only few interviews, especially in the case of Argentina (due to the availability of interview partners). The question was taken up under effectiveness and success- and hindering factors.
Additional Questions	Wie hat das Projekt auf Arbeitsspitzen im Rahmen der DWG-Arbeitsgruppentreffen unter deutscher G20-Präsidentschaft bzw. die wechselnde Auslastung in Präsidentschafts- und Nicht-Präsidentschaftszeiten reagiert?		This question will be answered through the synthesis of results.			Good. This question was taken up in the analysis of efficiency.
	Wie hat das Projekt auf kurzfristige Planung- und Anpassungsbedarfe reagiert? Inwiefern hat das Projekt hierfür geeignete Instrumente gefunden?		This question will be answered through the synthesis of results.			Good. This question was taken up in the analysis of efficiency.

## Fotonachweise und Quellen

### Fotonachweise/Quellen:

© GIZ / Ranak Martin, Carlos Alba, Dirk Ostermeier, Ala Kheir

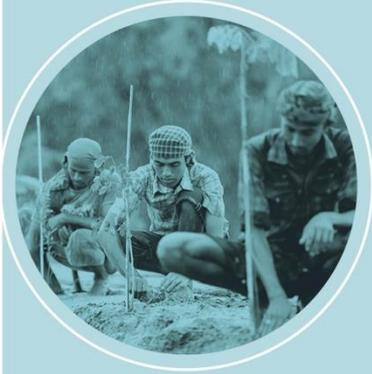
### URL-Verweise:

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 solchen Inhalten.

### Kartenmaterial:

Kartografische 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

Registered offices  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
53113 Bonn, Germany  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

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

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