

# Partnerschaftsprojekte

---



## Handbuch Projektmanagement

3. Aktualisierung  
Februar 2025

# Handbuch Projektmanagement

Kammer- und Verbandspartnerschaften  
Berufsbildungspartnerschaften  
Gewerkschaftspartnerschaften  
PartnerAfrika

## 3. Aktualisierung, Februar 2025

### Herausgeber:

sequa gGmbH, Alexanderstr.10, 53111 Bonn; [www.sequa.de](http://www.sequa.de)  
Tel: +49 (0) 228 98238-0, E-Mail: [info@sequa.de](mailto:info@sequa.de)

### Verfasser:

Susanne Sattlegger; Matthias Hertin

### Gestaltung:

Marion Graulich; Anke Fünfstück

### Urheberrecht:

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede vom Urheberrechtsgesetz nicht zugelassene Verwertung bedarf vorheriger schriftlicher Zustimmung der sequa. Sie dürfen jedes Element für Ihren persönlichen Gebrauch oder für den Gebrauch durch andere in Ihrer Organisation ausdrucken oder kopieren, vorausgesetzt, es handelt sich um einen nicht kommerziellen Gebrauch und Sie geben sequa als Quelle des Materials an.

### Haftung:

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert. Gleichwohl übernimmt sequa keine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der bereitgestellten Informationen.

### Gender-Hinweis:

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Handbuch das generische Maskulinum verwendet. Die Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Gefördert durch



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

KVP+BBP



Partners in  
Transformation  
Kammern und Verbände

PartnerAfrika



**Invest for Jobs**  
Wachstumschance Afrika

## Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Die Partnerschaftsprogramme im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit</b> .....	<b>8</b>
1.1 Die internationale Entwicklungszusammenarbeit .....	8
1.1.1 Agenda 21: Eine nachhaltige Entwicklung fördern.....	8
1.1.2 Millenniumserklärung: Armutsreduzierung als übergeordnetes Ziel .....	8
1.1.3 Die Aid-Effectiveness-Agenda: Wirksamkeit der Zusammenarbeit .....	9
1.1.4 Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung .....	9
1.2 Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit.....	10
1.2.1 Organisationen der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit.....	10
1.2.2 Organisationen der nicht-staatlichen Entwicklungszusammenarbeit .....	11
1.2.3 Leitlinien und Trends .....	12
1.2.4 Partners in Transformation (PiT) .....	14
1.3 Die Partnerschaftsprogramme .....	15
<b>2. Planung und Entwicklung eines Partnerschaftsprojekts</b> .....	<b>20</b>
2.1 Der Projektablauf .....	20
2.2 Projektidee und -skizze .....	21
2.2.1 Initiative für ein Partnerschaftsprojekt.....	21
2.2.2 Anforderungen an deutsche und ausländische Partner .....	22
2.2.3 Erstellung einer Projektskizze.....	24
2.3 Projektprüfung .....	25
2.3.1 Organisation und Ablauf der Projektprüfung .....	25
2.3.2 Inhalte der Projektprüfung.....	26
2.4 Planung eines Partnerschaftsprojektes .....	27
2.4.1 Aufgaben und Nutzen der Projektplanung.....	27
2.4.2 Grundlagen der Planung.....	28
2.4.3 Die Projektplanungsübersicht (PPÜ).....	29
2.5 Beantragung eines Partnerschaftsprojektes .....	30
<b>3. Durchführung eines Partnerschaftsprojektes</b> .....	<b>34</b>
3.1 Grundlagen der Projektdurchführung .....	34
3.1.1 Rechtsstatus der Partnerschaftsprojekte .....	34
3.1.2 Aufgabenteilung zwischen sequa und dem deutschen Partner .....	35
3.1.3 Dokumentations- und Abrechnungspflichten .....	36
3.1.4 Operationsplanung.....	38
3.1.5 Einrichtung eines Steuerungskomitees .....	38

---

3.2	Personaleinsatz in Partnerschaftsprojekten .....	39
3.2.1	Einsatz der fachlichen Steuerung .....	39
3.2.2	Einsatz von Langzeitexperten .....	40
3.2.3	Einsatz von Kurzzeitexperten.....	43
3.2.4	Beschäftigung von lokalem Personal.....	44
3.2.5	Personalkostenzuschüsse an die ausländische Partnerorganisation.....	45
3.3	Projektinfrastruktur und Zahlungsverkehr.....	46
3.3.1	Einrichtung eines Projektbüros .....	46
3.3.2	Zahlungsverkehr im Projekt .....	46
3.3.3	Anmeldung eines Projektfahrzeugs .....	48
3.4	Schulungs- und Trainingsmaßnahmen .....	48
3.4.1	Qualifizierung der ausländischen Partnerorganisationen .....	49
3.4.2	Qualifizierung von Fachkräften und Auszubildenden .....	49
3.4.3	Einbezug von Unternehmen in Qualifizierungsmaßnahmen .....	50
3.5	Öffentlichkeitsarbeit der Projekte .....	50
3.6	Kooperation mit anderen Organisationen und Projekten.....	52
3.7	Projektabschluss .....	53
4.	<b>Monitoring und Erfolgskontrolle in Partnerschaftsprojekten .....</b>	<b>56</b>
4.1	Entwicklungspolitischer Kontext .....	56
4.2	Wirkungsorientiertes Monitoring in Partnerschaftsprojekten .....	56
4.2.1	Definition des wirkungsorientierten Monitorings .....	56
4.2.2	Bedeutung und Nutzen des wirkungsorientierten Monitorings.....	57
4.2.3	Wirkungen und Wirkungsketten .....	57
4.2.4	Messung von Wirkungen .....	60
4.2.5	Key Performance Indicators (KPI) und Kennzahlen .....	60
4.2.6	Datenerhebung .....	62
4.2.7	Wirkungsmonitoring im Projektverlauf .....	64
4.2.8	Finanzielles Monitoring und Mittelabflussplanung.....	66
4.3	Berichterstattung .....	66
4.3.1	Berichterstattung in Partnerschaftsprojekten.....	66
4.3.2	Änderungen im Projekt und Abstimmung mit dem BMZ.....	68
4.4	Projektfortschrittskontrollen und Programmevaluierungen .....	68
4.4.1	Evaluierungskriterien der Entwicklungszusammenarbeit .....	68
4.4.2	Projektfortschrittskontrolle (PFK).....	70
4.4.3	Evaluierungen .....	73

## Anhang: Arbeitshilfen

### A. Dokumente

1. Instrument zur Bewertung möglicher Partnerorganisationen – *dt.*
- 2.1 Erläuterungen zu den Kennzahlen und KPI KVP und BBP – *dt., en.*
- 2.2 Erläuterungen zu den Kennzahlen und KPI PartnerAfrika – *dt., en.*
3. Kriterienraster zur Anschaffung eines Projekt-Kfz – *dt.*

### B. Mustervorlagen

- 1.1 Projektskizze Kammer- und Verbandspartnerschaft (KVP) – *dt.*
- 1.2 Projektskizze Berufsbildungspartnerschaft (BBP) – *dt.*
- 1.3 Projektskizze Gewerkschaftspartnerschaften (GP) – *dt.*
- 1.4 Projektskizze PartnerAfrika-Projekt (PA) – *dt.*
2. Eigenleistungen des deutschen Partners – *dt.*
3. Personalkostenerstattung für den Einsatz eigener KZE – *dt.*
4. Personalkosten der fachlichen Steuerung – *dt.*
5. Bewertung des Einsatzes eines Kurzzeitexperten – *dt., en.*
6. Workshop Evaluation – *en.*
- 7.1 Berichterstattung Ist-Werte KVP – *dt., en.*
- 7.2 Berichterstattung Ist-Werte BBP – *dt., en.*
- 7.3 Berichterstattung Ist-Werte GP (folgt; *dt., en.*)
- 7.4 Berichterstattung Ist-Werte PartnerAfrika – *dt., en.*
8. Integriertes Planungs- und Monitoringtool – *en.*
9. Aktivitäten- und Finanzplanung – *dt.*
- 10.1 Jahresbericht KVP/BBP/GP – *dt.*
- 10.2 Jahresbericht PartnerAfrika – *dt.*

### C. Beispiele für die Projektarbeit

- 1.1 Projektplanungsübersicht für eine KVP – *dt.*
- 1.2 Projektplanungsübersicht für eine BBP – *dt.*
- 1.3 Projektplanungsübersicht für eine GP – *dt.*
- 1.4 Projektplanungsübersicht für ein PartnerAfrika-Projekt – *dt.*
2. Nachrichtliche Erläuterungen zum Finanzierungsplan – *dt.*
3. Operationsplanung für ein Partnerschaftsprojekt – *en.*
- 4.1 Wirkungskette KVP – *dt.*
- 4.2 Wirkungskette BBP – *dt.*
- 4.3 Wirkungskette GP – *dt.*
- 4.4 Wirkungskette PartnerAfrika – *dt.*

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A+F	Aktivitäten und Finanzen
AHK	Auslandshandelskammer ( <a href="http://www.ahk.de">www.ahk.de</a> )
BBP	Berufsbildungspartnerschaft
BGR	Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe ( <a href="http://www.bgr.bund.de">www.bgr.bund.de</a> )
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ( <a href="http://www.bmz.de">www.bmz.de</a> )
CIM	Centrum für Internationale Migration und Entwicklung ( <a href="http://www.cimonline.de">www.cimonline.de</a> )
DAC	Development Assistance Committee ( <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a> )
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft ( <a href="http://www.deginvest.de">www.deginvest.de</a> )
DSIK	Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation ( <a href="http://www.sparkassenstiftung.de">www.sparkassenstiftung.de</a> )
EU	Europäische Union ( <a href="http://europa.eu">http://europa.eu</a> )
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung ( <a href="http://www.fes.de">www.fes.de</a> )
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit ( <a href="http://www.giz.de">www.giz.de</a> )
GP	Gewerkschaftspartnerschaften
IWF	Internationaler Währungsfonds ( <a href="http://www.imf.org">www.imf.org</a> )
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau ( <a href="http://www.kfw.de">www.kfw.de</a> )
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kammer- und Verbandspartnerschaft
KZE	Kurzzeitexperte/in
LFA	Logical Framework Approach
LZE	Langzeitexperte/in
MDG	Millennium Development Goal
NGO	Non-Governmental Organisation
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development ( <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a> )
PA	PartnerAfrika
PFK	Projektfortschrittskontrolle
PIT	Partners in Transformation
PPÜ	Projektplanungsübersicht
PTB	Physikalisch-Technische Bundesanstalt ( <a href="http://www.ptb.de">www.ptb.de</a> )
SDG	Sustainable Development Goal
SES	Senior Expert Service ( <a href="http://www.ses-bonn.de">www.ses-bonn.de</a> )
SI	Sonderinitiative, hier: Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“ ( <a href="http://www.invest-for-jobs.com">www.invest-for-jobs.com</a> )
ToR	Terms of Reference
TZ	Technische Zusammenarbeit
UN	United Nations ( <a href="http://www.un.org">www.un.org</a> )
USAID	U.S. Agency for International Development ( <a href="http://www.usaid.gov">www.usaid.gov</a> )

## Einleitung

In **Kammer- und Verbandspartnerschaften (KVP)** kooperieren deutsche Kammern und Verbände mit Kammern und Verbänden in Partnerländern. Sie bringen ihre Kompetenzen und ihr Know-how ein, um die Kapazitäten der lokalen Partner zu stärken und darüber die Entwicklung des Privatsektors, insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), zu unterstützen. Ziel von **Berufsbildungspartnerschaften (BBP)** ist es, Partnerländer im Sinne einer stärkeren Beteiligung der lokalen Wirtschaft und höherer Praxisorientierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu unterstützen. Dabei nutzen BBP-Projekte das Berufsbildungs-Know-how der deutschen Kammern und Verbände sowie deren Berufsbildungseinrichtungen. **Gewerkschaftspartnerschaften (GP)** dienen dem Erfahrungsaustausch sowie der partnerschaftlichen Beratung und Unterstützung zwischen deutschen und ausländischen Gewerkschaften für eine nachhaltige Entwicklung und Stärkung der wirtschaftlichen Teilhabe.

sequa ist Durchführungsorganisation für das KVP-Programm (seit 1991) sowie seit deren Start auch für das BBP-Programm (2010) und die Gewerkschaftspartnerschaften (2024). Die drei Programme werden durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert. Seit 2024 bündelt das BMZ seine Programme für Wirtschaftsakteure in dem neuen Netzwerk „**Partners in Transformation – Business & Development Network**“. Auch die Programme KVP, BBP und GP sind Teil der „Partners in Transformation (PiT)“.

**PartnerAfrika (PA)-Projekte** werden seit 2019 über die Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“<sup>1</sup> des BMZ finanziert und über sequa durchgeführt. Nach dem Modell der Programme KVP und BBP tragen sie zur Förderung von mehr und besserer Beschäftigung in den Partnerländern der Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“ bei.

Die spezifische Stärke aller o. g. Partnerschaftsprogramme ist die unmittelbare und eigenverantwortliche Zusammenarbeit zwischen ähnlichen Organisationen. Die **deutschen Partnerkammern und -verbände** sowie deren lokalen Partner fungieren dabei als Projektträger und übernehmen direkte **Verantwortung für die Projektdurchführung** und Zielerreichung. sequa steht den Projektträgern beratend zur Seite und ist gegenüber dem BMZ als Programmverwalter für die Qualitätssicherung, das inhaltliche und finanzielle Monitoring sowie die Überprüfung der Projekterfolge verantwortlich.

Das hier vorliegende **Handbuch für das Management von Partnerschaftsprojekten** soll den mit der fachlichen Steuerung bzw. der Projektkoordination beauftragten Personen des verantwortlichen Projektträgers eine praktische und umfassende **Hilfestellung für die professionelle Durchführung von KVP-, BBP-, GP- oder PA-Projekten** entsprechend den internationalen Standards bieten. Das Handbuch **ergänzt das Handbuch für die Projektabrechnung**, welches den administrativ und fachlich verantwortlichen Personen der Projektträger Hilfestellung in Fragen der finanziellen Abwicklung von Partnerschaftsprojekten gibt.

Das **erste Kapitel** des Handbuchs beschreibt wesentliche Ziele und Grundsätze der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Diese bilden die Grundlage für

---

<sup>1</sup> Vormalig Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung.

die Leitlinien der Entwicklungspolitik des BMZ und damit auch für die Partnerschaftsprogramme. Zur Einordnung der Programme und ihrer Akteure werden außerdem die Struktur und Organisationslandschaft der deutschen EZ kurz skizziert. Das Kapitel schließt mit einem zusammenfassenden Überblick über Hintergrund, Ziele und Inhalte der Partnerschaftsprogramme.

Wie die Initiative für ein Partnerschaftsprojekt entsteht, welche Anforderungen die Partner auf deutscher und ausländischer Seite erfüllen sollten und wie die formalen Schritte bis zur Beantragung des Projektes beim BMZ aussehen, wird im **zweiten Kapitel** vorgestellt. Eingeleitet wird dieses Kapitel mit der Darstellung des Projektzyklus und der Erläuterung der einzelnen Phasen eines jeden Projektes.

Das **dritte Kapitel** des Handbuchs erläutert wesentliche Grundlagen der Projektdurchführung, darunter den Rechtsstatus der Partnerschaftsprojekte und die Arbeitsteilung zwischen sequa und dem deutschen Partner. Weiterhin werden wesentliche Aspekte der fachlichen Steuerung durch den deutschen Partner erläutert. Diese umfassen z. B. den Personaleinsatz in den Projekten, die Einrichtung der Projektinfrastruktur, die Öffentlichkeitsarbeit in Projekten sowie die Kooperation mit anderen Akteuren und Projekten im Partnerland.

Ein zentrales Anliegen der EZ ist die Frage nach der Wirkungsorientierung der durchgeführten Maßnahmen – nicht nur um Erfolge oder Misserfolge zu erfassen, sondern auch um Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und Fördermittel möglichst effizient einsetzen zu können. Das abschließende **vierte Kapitel** des Handbuchs erläutert die entwicklungspolitischen Ziele, die der Erfolgsmessung zugrunde liegen, und gibt eine Einführung in Grundbegriffe und Prinzipien des Wirkungsmonitorings. Danach werden die Monitoringprozesse in Partnerschaftsprojekten sowie Ziele, Aufgaben und Ablauf von Projektfortschrittskontrollen (PFK) und Evaluierungen in den Programmen dargestellt.

Das Handbuch wird im **Anhang** durch **Arbeitshilfen für die Projektdurchführung** ergänzt. Die Unterlagen stehen auch unter dem Menüpunkt „Arbeitshilfen“ auf der sequa-Website im Log-in-Bereich als Download zur Verfügung.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Die Zugangsdaten werden den Projektpartnern nach Projektbewilligung mit Zusendung der Weiterleitungsvereinbarung mitgeteilt, können aber auch jederzeit bei sequa erfragt werden.

# Kapitel 1

## Die Partnerschaftsprogramme im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit

1. Die Partnerschaftsprogramme im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit

3. Durchführung eines Partnerschaftsprojektes



2. Planung und Entwicklung eines Partnerschaftsprojektes

4. Monitoring und Erfolgskontrolle

## 1. Die Partnerschaftsprogramme im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit

### 1.1 Die internationale Entwicklungszusammenarbeit

Die internationale EZ beruht auf der Erkenntnis, dass viele Herausforderungen der Gegenwart in einer globalisierten Welt nur durch ein koordiniertes Handeln der Staatengemeinschaft zu lösen sind. Die Agenda bestimmen dabei die **internationalen Organisationen**, die führend bei der Koordinierung multi- und bilateraler Entwicklungsaktivitäten sind und Entwicklungsprogramme sowie Fonds zur Unterstützung der Partnerländer anbieten. Zu den wichtigsten internationalen Organisationen gehören die Vereinten Nationen (UN), die Weltbank, der Internationale Währungsfonds (IWF) sowie die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) mit ihrem Ausschuss für Entwicklung (DAC). Diese finanzieren sich aus Beiträgen ihrer Mitgliedsländer, welche dadurch die Möglichkeit erlangen, ihre Positionen und Erfahrungen in die internationale Zusammenarbeit einzubringen.

Im Rahmen von verschiedenen hochrangigen Konferenzen haben die internationalen Organisationen in Abkommen und Verträgen einzelne Etappen auf dem Weg zu gemeinsam definierten Entwicklungszielen festgelegt. Diese Vereinbarungen bilden den Rahmen für die weltweite EZ, in die sich auch das deutsche Engagement einfügt. Im Folgenden werden die wichtigsten **Konferenzen** und die daraus resultierenden **Vereinbarungen** der internationalen Gemeinschaft in einem kurzen chronologischen Überblick dargestellt.

#### 1.1.1 Agenda 21: Eine nachhaltige Entwicklung fördern

Auf der **UN-Konferenz in Rio de Janeiro 1992** trafen sich Vertreter aus 178 Ländern, um über Fragen zu Umwelt und Entwicklung im 21. Jahrhundert zu beraten. Dort wurde das **Konzept der nachhaltigen Entwicklung** erstmals als internationales Leitbild anerkannt. Das zentrale Ergebnis der Konferenz ist die **Agenda 21**, ein Aktionsprogramm mit Handlungsempfehlungen für alle Bereiche von Umwelt und Entwicklung. Sie fordert eine neue Entwicklungs- und Umweltpartnerschaft zwischen den Industrienationen und den armen Ländern. Wichtige entwicklungspolitische Ziele, wie Armutsbekämpfung und nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen Wasser, Boden und Wald sind hier ebenso verankert wie umweltpolitische Ziele, etwa die Reduzierung des Treibhauseffektes. Die Agenda 21 definiert Nachhaltigkeit als übergreifendes Ziel der Politik.

Zwanzig Jahre nach der ersten Konferenz traf sich die internationale Gebergemeinschaft im Juni 2012 erneut in Rio de Janeiro zur sogenannten **Rio+20 Konferenz**. In der Abschlusserklärung mit dem Titel „*The Future We Want*“ wird die Bedeutung der Nachhaltigkeit in der EZ nochmals bestärkt und durch das Konzept der „**Green Economy**“ ergänzt. Zentrales Ziel ist es, wirtschaftliches Wachstum ökologisch und sozial verträglich zu gestalten.

#### 1.1.2 Millenniumserklärung: Armutsreduzierung als übergeordnetes Ziel

Im **September 2000** kamen hochrangige Vertreter aus 189 Ländern zu dem bis dahin größten Gipfeltreffen der UN in New York zusammen. Als Ergebnis des Treffens verabschiedeten sie die so genannte **Millenniumserklärung**, die umfassend die Herausforderungen des neuen Jahrtausends beschrieb. Aus der Erklärung wurden

unter dem Oberziel der Armutsbekämpfung acht internationale Entwicklungsziele abgeleitet, die Millenniumsentwicklungsziele (**Millennium Development Goals; MDGs**), welche die internationale Gemeinschaft mit vereinten Kräften bis 2015 erreichen wollte. Millenniumserklärung und MDGs waren Ausdruck eines weltweiten Konsenses von Entwicklungs- und Industrieländern und bildeten erstmals einen gemeinsamen überprüfbaren Bezugsrahmen für die internationale Zusammenarbeit.

Die internationale Staatengemeinschaft hatte verabredet, die Umsetzung der Millenniumserklärung regelmäßig zu überprüfen. So wurden die MDGs durch insgesamt 21 Zielvorgaben und 60 Indikatoren konkretisiert und messbar gemacht. Der **Fortschrittsbericht von 2014** zeigt auf, dass die Weltgemeinschaft bei der Verringerung der Armut beachtliche Fortschritte erzielen konnte. Das Millenniumsziel, den Anteil der extrem armen Menschen zu halbieren, wurde erreicht. Die Zielvorgabe, bis 2015 den Anteil der hungernden Menschen gegenüber 1990 insgesamt zu halbieren, konnte noch nicht erreicht werden und erfordert weitere Anstrengungen.

### 1.1.3 Die Aid-Effectiveness-Agenda: Wirksamkeit der Zusammenarbeit

In der **Erklärung von Rom** aus dem Jahr **2003** verpflichteten sich die Geberländer, ihre EZ stärker an den Strategien, Strukturen und Institutionen der Partnerländer auszurichten und eine bessere Koordinierung untereinander zu veranlassen, um so die Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen zu erhöhen. Im Frühjahr 2005 fand eine Folgekonferenz in Paris statt. Mehr als 100 Vertreter von Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländern, von internationalen Entwicklungsorganisationen und aus Wirtschaft und Gesellschaft einigten sich in der **Erklärung von Paris (Paris Declaration) auf fünf Grundprinzipien einer wirksamen Zusammenarbeit**:

- Die Eigenverantwortung der Partnerländer soll gestärkt werden („**Ownership**“).
- Die Geber sollen Institutionen der Partnerländer nutzen und ihre Programme an den Strategien und Verfahren der Partnerländer ausrichten („**Alignment**“).
- Die Geber sollen ihre Programme und Verfahren untereinander abstimmen und harmonisieren („**Harmonisation**“).
- Die Maßnahmen sollen auf Ergebnisse ausgerichtet sein („**Managing for Results**“). Dies bedeutet, die Geber lassen sich an den Ergebnissen ihres entwicklungspolitischen Handelns und nicht an den erbrachten (finanziellen) Leistungen messen.
- Geber- und Partnerländer sollen gemeinsam über ihr entwicklungspolitisches Handeln gegenüber der Öffentlichkeit und den Parlamenten Rechenschaft ablegen („**Accountability**“).

Schließlich traf sich die internationale Staatengemeinschaft Ende **2011** im südkoreanischen Busan zum vierten Forum zur Wirksamkeit der EZ. Mit der Abschlusserklärung „**Entwicklungspartnerschaft von Busan**“ wurden zum ersten Mal auch neue Akteure, wie die Privatwirtschaft und die sogenannten „neuen Geber“ aus den Schwellenländern, in eine internationale Rahmenvereinbarung miteinbezogen.

### 1.1.4 Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung

In Fortsetzung der Millenniumserklärung wurde im September **2015** auf dem UN-Gipfel in New York die „**Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung**“ verabschiedet. Anstelle der klassischen Zweiteilung in Geber- und Empfängerländer wird in der

Agenda 2030 eine **globale Partnerschaft** angestrebt, bei der alle Länder und Akteure Verantwortung übernehmen. Mit der Agenda 2030 betont die internationale Staatengemeinschaft ihre Überzeugung, dass sich die globalen Herausforderungen nur gemeinsam lösen lassen. Es wurden **17 globale Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals (SDGs))** – siehe Abbildung 1)<sup>3</sup> formuliert, die das Prinzip der Nachhaltigkeit mit der ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung verbinden und mit Indikatoren für die Messung der Zielerreichung hinterlegt sind.



Abb. 1: 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs)

## 1.2 Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit

Verantwortlich für die deutsche EZ ist das **Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)**. Das Ministerium beschäftigt knapp 1.000 Mitarbeitende und hat seinen Sitz in Bonn und Berlin. Im Haushaltsjahr 2024 verfügt das BMZ über einen **Etat von 11,22 Milliarden Euro**. Unterschieden wird zwischen der sogenannten bilateralen staatlichen Zusammenarbeit, in der die EZ direkt mit anderen Regierungen vereinbart, vom BMZ staatlich beauftragt und durchgeführt wird, sowie der sogenannten nicht-staatlichen Zusammenarbeit, in der das BMZ EZ-Maßnahmen und Projekte, die von nichtstaatlichen Organisationen eigenverantwortlich durchgeführt werden, finanziell fördert. Die Partnerschaftsprogramme KVP, BBP, GP und PA gehören zum Bereich der nicht-staatlichen Zusammenarbeit.

### 1.2.1 Organisationen der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit

Die **staatliche, bilaterale Zusammenarbeit** gliedert sich in die **Technische Zusammenarbeit (TZ)** und die **Finanzielle Zusammenarbeit (FZ)**. Vorhaben der TZ und FZ werden direkt in Verträgen mit den Regierungen der Partnerländer im Rahmen von regelmäßig stattfindenden bilateralen Regierungsverhandlungen vereinbart. Mit ihrer Realisierung beauftragt das BMZ seine staatlichen Durchführungsorganisationen.

<sup>3</sup> Eine ausführliche Darstellung der SDGs ist auf der Website des BMZ zu finden unter: [http://www.bmz.de/de/themen/2030\\_agenda/index.html](http://www.bmz.de/de/themen/2030_agenda/index.html).

**Hauptaufgabe der FZ** ist es, die Partnerländer bei der Finanzierung von Maßnahmen und Projekten zu unterstützen. Verantwortliche Durchführungsorganisationen für die FZ sind die **Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)** sowie die **Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG)**. Beide sind Teil der staatseigenen KfW-Bankengruppe. Die KfW-Entwicklungsbank fördert öffentliche Investitionen für Infrastruktur, Finanzsysteme und Umweltschutz, einschließlich Ressourcensicherung. Sie hat ihren Sitz in Frankfurt a. M. und beschäftigt rund 500 Mitarbeitende. Die Finanzierungsprojekte der KfW werden sowohl durch den Bundeshaushalt finanziert als auch durch Eigenmittel ergänzt, welche die KfW am Kapitalmarkt aufnimmt. Aufgabe der DEG ist es, private unternehmerische Initiativen in Entwicklungs- und Reformländern zu fördern. Die DEG hat ihren Sitz in Köln und beschäftigt ebenfalls rund 500 Mitarbeitende.

**Aufgabe der TZ** ist es, technische, wirtschaftliche sowie organisatorische Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, um auf diese Weise die Leistungsfähigkeit von Menschen und Organisationen in den Partnerländern der EZ zu stärken. Dementsprechend bietet die TZ hauptsächlich Beratungs- und Sachleistungen an. Durchführungsorganisation der TZ ist die **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ)**. Die GIZ ist ein staatliches, gemeinnütziges Unternehmen im Eigentum des Bundes. Die GIZ hat ihren Sitz in Eschborn und Bonn. Sie beschäftigt über 20.000 Mitarbeiter in 120 Ländern, davon 70 % nationales Personal vor Ort. In Verbindung mit GIZ ist auch das **Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM)** zu nennen. Das CIM ist eine Arbeitsgemeinschaft der GIZ und der Bundesagentur für Arbeit mit Sitz in Frankfurt a. M. Das CIM vermittelt hochqualifizierte Fachkräfte aus Deutschland und der EU an Unternehmen und Organisationen in Entwicklungs- und Transformationsländern.

Schließlich gibt es weitere, auf einzelne Aufgaben spezialisierte, Durchführungsorganisationen der TZ, wie z. B. die **Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR)** in Hannover oder die **Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB)** in Braunschweig.

### 1.2.2 Organisationen der nicht-staatlichen Entwicklungszusammenarbeit

Neben der zwischenstaatlichen Zusammenarbeit fördert das BMZ auch Maßnahmen, die von privaten Trägern – wie **Nichtregierungsorganisationen (Non-governmental Organisations (NGOs))**, **politischen Stiftungen**, **kirchlichen Einrichtungen** oder **Organisationen der Privatwirtschaft** – in eigener Verantwortung durchgeführt werden. Diese Maßnahmen sind nicht Bestandteil der bilateralen Regierungsverhandlungen, sondern entstehen durch die Initiative der beteiligten Organisationen. Die Finanzierung der Maßnahmen erfolgt durch eigene Leistungen der Trägerorganisationen sowie Zuwendungen des BMZ.

Im Bereich der **Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft** sind neben **sequa** insbesondere der **Senior Expert Service (SES)** und die **Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V.** zu nennen. Der SES ist ein ehrenamtlicher Dienst für internationale Zusammenarbeit. Träger ist die SES-Stiftung verschiedener großer Verbände der deutschen Wirtschaft. Der SES ermöglicht es, die fachlichen Erfahrungen von Menschen, die aus dem aktiven Berufsleben ausgeschieden sind, in den Dienst der EZ zu stellen. Die Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V. ist die entwicklungspolitische Einrichtung der Sparkassen-Finanzgruppe. Sie verfolgt mit ihren Projekten das Ziel, Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern Zugang zu Finanzdienstleistungen zu ermög-

lichen und damit Perspektiven für einen Weg aus der Armut zu schaffen. Seit 1992 wird die Sparkassenstiftung vom BMZ ebenfalls im Rahmen des Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramms gefördert und macht in ihren Projekten die Erfahrungen und das Know-how der deutschen Sparkassen für die Partnerländer verfügbar.

### 1.2.3 Leitlinien und Trends

Das BMZ legt die **Leitlinien und Konzepte** der deutschen Entwicklungspolitik gemäß den Vorgaben der internationalen Gemeinschaft fest. Hier ist insbesondere die **Agenda 2030** (vgl. Kapitel 1.1.4 ) mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) als Referenzrahmen der internationalen Zusammenarbeit hervorzuheben. Das BMZ war nicht nur intensiv an der Formulierung der Agenda 2030 beteiligt, sondern hat in Vorbereitung und Begleitung der internationalen Verhandlungen auch einen breiten gesellschaftlichen Dialog über die Ziele der deutschen EZ angestoßen und moderiert.

Dieser Dialog führte zur Entwicklung der **Zukunftscharta „EINEWELT – unsere Verantwortung“**<sup>4</sup>, welche die Leitlinien der zukünftigen BMZ-Politik formuliert. Die Zukunftscharta bringt eine Vielzahl gesellschaftlicher Akteure zusammen, um einen breit verankerten deutschen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Sie formuliert zentrale Herausforderungen der EZ und nennt acht Ziele für zukünftiges politisches und gesellschaftliches Handeln. So werden z. B. Partnerschaften zwischen Regierungen, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Privatwirtschaft befürwortet, um nachhaltige Lösungen für die großen Zukunftsfragen zu erarbeiten.

Private Unternehmen und Organisationen der Wirtschaft werden vom BMZ als wichtige Akteure der EZ anerkannt. Ihr Engagement und Know-how soll einen signifikanten Beitrag zur Realisierung der Entwicklungsziele leisten. Das BMZ will daher die **Zusammenarbeit mit der Wirtschaft**, zu der auch die Partnerschaftsprogramme KVP, BBP, GP und PA gehören, in Zukunft ausdrücklich weiter ausbauen.

Insbesondere die Länder Afrikas waren in den letzten Jahren ein regionaler Schwerpunkt der deutschen EZ. Die afrikanischen Staaten haben sich mit der „Agenda 2063“ der Afrikanischen Union ambitionierte Ziele gesetzt, um die eigene Entwicklung hin zu mehr Einkommen und Wohlstand voranzutreiben. Mit dem 2017 veröffentlichten **Marshallplan mit Afrika** wollte die Bundesrepublik Deutschland die Umsetzung der o. g. Agenda unterstützen und auf eine neue Partnerschaft auf Augenhöhe zwischen Afrika und Europa setzen. Schwerpunkte des Marshallplans waren fairer Handel, mehr private Investitionen sowie mehr wirtschaftliche Entwicklung, wobei die Eigenverantwortung der afrikanischen Staaten für ihre Entwicklung gestärkt werden sollte. Die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen wurde als zentrale Herausforderung benannt, um Afrikas Jugend eine Zukunft zu geben.

Hieran anknüpfend haben auf deutsche Initiative hin die Mitgliedsstaaten der G20 Investitionspartnerschaften für reformorientierte afrikanische Staaten entwickelt. Die deutsche Entwicklungspolitik setzt diese sogenannten **„Compacts with Africa“** in Form von **Reformpartnerschaften** mit solchen ausgewählten afrikanischen Ländern

<sup>4</sup> Der gesamte Text der Zukunftscharta kann auf der Website des BMZ hier heruntergeladen werden: <https://www.bmz.de/resource/blob/23366/d52688f07df7a2c9aa78a3970295f5f5/materialie270-zukunftsvertrag-data.pdf>.

um, die definierte Voraussetzungen erfüllen, darunter eine transparente Haushaltsführung, Korruptionsbekämpfung, Demokratisierung sowie Wirtschaftsreformen. Damit sollen die Rahmenbedingungen für nationale und internationale Investoren verbessert sowie mehr Jobs und neue Ausbildungsplätze für junge Menschen in Zukunftstechnologien geschaffen werden. Die Reformpartnerschaften sind ein Baustein des Marshallplans mit Afrika.

Ausgehend vom Marshallplan mit Afrika und den *Compacts with Africa* will die im Jahr 2019 gestartete **Sonderinitiative (SI) „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“**<sup>5</sup> des BMZ nachhaltige Investitionen in Afrika fördern, um zur Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen in den Partnerländern der Initiative (derzeit: Ägypten, Äthiopien, Côte d'Ivoire, Ghana, Marokko, Ruanda, Senegal und Tunesien) beizutragen. Ziel der Initiative ist es, in den kommenden Jahren bis zu 100.000 Arbeits- und 30.000 Ausbildungsplätze zu schaffen, Arbeitsbedingungen zu verbessern und nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu fördern. Dies soll mit innovativen Formaten und flexiblen Instrumenten der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft geschehen. Das BMZ hat staatliche und nicht-staatliche Durchführungsorganisationen dazu aufgerufen, sich an der Initiative zu beteiligen, darunter auch sequa mit dem Instrument der Partnerschaftsprojekte (vgl. auch Kap. 1.3).

Partnerländer des BMZ können grundsätzlich alle Länder sein, die in der OECD/DAC-Länderliste<sup>6</sup> angeführt sind. In seinem **Reformkonzept „BMZ 2030“** beschreibt das Ministerium im Jahr 2020 jedoch, wie die Maßnahmen und Mittel der **deutschen EZ in Zukunft noch wirksamer und effizienter** eingesetzt werden sollen. Als Kernpunkte des Reformkonzeptes sind zu nennen:

- Die Partnerländer sollen zunehmend **Eigenleistungen** erbringen und Reformen in Bezug auf **gute Regierungsführung** umsetzen. Dazu sollen sie im Rahmen von umfassenden Reformprogrammen unterstützt werden, welche die Einzelprojekte ersetzen sollen.
- Bislang arbeitete das BMZ mit rund 85 Partnerländern im Rahmen der staatlichen bilateralen Zusammenarbeit zusammen. Die **Zahl der Partnerländer soll nun reduziert** und die Zusammenarbeit auf definierte **Schwerpunkthemen** konzentriert werden. Der Mitteleinsatz soll dabei noch gezielter mit anderen Gebern abgestimmt werden.
- Es sollen neue Partnerschaftskategorien eingeführt werden, z. B. **globale Partner**, mit denen gemeinsam an der Lösung globaler Zukunftsfragen (z. B. Klimaschutz, Digitalisierung) und der Erreichung grenzüberschreitender Ziele gearbeitet werden soll.
- Die **Wirkungsorientierung und -messung** in der EZ soll auf allen Ebenen verbessert werden. In einem modernen Datenmanagementsystem sollen im BMZ Wirkungsdaten erfasst und nach außen kommuniziert werden. Ein Aktionsplan Wirkung sowie ein Aktionsplan Daten setzen dafür neue Standards.

Nach dem Regierungswechsel Ende 2021 setzt das BMZ seinen Auftrag zur Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 fort. Oberstes Ziel dabei ist die Sicherstellung eines „würdevollen Lebens für alle in einer intakten Umwelt.“

<sup>5</sup> Vgl. auch Website der Sonderinitiative: <https://invest-for-jobs.com>.

<sup>6</sup> Die aktuelle Fassung der Liste kann auf der BMZ-Website hier heruntergeladen werden: <https://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen-fakten/oda-zahlen/hintergrund/dac-laenderliste-35294>.

**Politische Prioritäten** unter der Überschrift „Eine Welt im Umbruch“ sind

- die **Bekämpfung der Covid-19-Pandemie** und ihrer Folgen sowie die Vorbeugung neuer Pandemien,
- die **Bekämpfung von Hunger und Armut** im Sinne von „*Leave no one behind*“,
- eine **gerechte Transformation (*Just Transition*)** hin zu einer nachhaltigen, klima- und naturverträglichen Wirtschaftsweise sowie
- die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit im Rahmen einer **feministischen Entwicklungspolitik**.

Themen wie **Flucht und Migration** sowie **Digitalisierung** sollen dabei in die globale Transformationsagenda passend eingebunden werden. Aktuell rücken auch die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, die Unterstützung für die Ukraine sowie das Thema der Fachkräftemigration verstärkt in den Fokus des BMZ.

Seit 2023 gibt es eine **neue Afrikastrategie des BMZ** („Gemeinsam mit Afrika Zukunft gestalten“), die den Marshallplan ablöst und auf eine wertebasierte EZ fokussiert. Die o. g. SI ist in diesem politischen Prozess weiterhin gut verankert und bleibt ein wichtiges afrikapolitisches Instrument des BMZ. Durch Beschäftigungsförderung für zukunftsfähige Jobs soll sie einen Beitrag zur Umsetzung der entwicklungspolitischen Ziele des BMZ leisten. Thematisch wird die SI insbesondere auf die Schwerpunkte der *Just Transition* sowie der feministischen Entwicklungszusammenarbeit setzen. Entsprechend der BMZ-Leitungsprioritäten wird daher bei der Auswahl der Projekte ein stärkerer Fokus auf gute Arbeitsplätze für Frauen, soziale Sicherung, Inklusion und grüne Beschäftigungsförderung gelegt.

#### 1.2.4 Partners in Transformation (PiT)

Seit 2024 bündelt das BMZ seine Angebote für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft unter dem Dach der Marke „Partners in Transformation – Business & Development Network“. Auch KVP, BBP und GP sind Teil des Partners-in-Transformation-Netzwerkes. Verantwortlich für **Partners in Transformation (PiT)** im BMZ ist das Referat 412 Wirtschaftsnetzwerke. PiT umfasst derzeit sieben Programme:

- **Agentur für Wirtschaft und Entwicklung**  
Zentrale Anlaufstelle für die deutsche und europäische Wirtschaft in Fragen der Entwicklungszusammenarbeit, durchgeführt von GIZ und DEG.
- **develoPPP**  
Globales, branchenunabhängiges Förderprogramm für privatwirtschaftliches Engagement in Entwicklungs- und Schwellenländern, durchgeführt von GIZ und DEG.
- **Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte**  
Unterstützungsangebot für Unternehmen zur menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfalt, durchgeführt von DEG und GIZ.
- **ImpactConnect**  
Darlehen an europäische Unternehmen für entwicklungswirksame Investitionsvorhaben, durchgeführt von DEG.

- **Import Promotion Desk**  
Aufbau nachhaltiger Handelskontakte für KMU aus Entwicklungs- und Schwellenländern, durchgeführt von sequa.
- **Kammern und Verbände**  
Partnerschaftsprojekte von Kammern, Verbänden, Gewerkschaften und Finanzinstitutionen, durchgeführt von sequa und der Deutschen Sparkassenstiftung für internationale Kooperation (DSIK).
- **Up-Scaling**  
Förderung von jungen Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern, durchgeführt von DEG.

Mit der Etablierung der Marke PiT und dem Aufbau des Netzwerkes will das BMZ die Bedeutung und Neuausrichtung seiner Kooperation mit der Wirtschaft zum Ausdruck bringen. Die Zusammenarbeit soll digitaler, kundenzentrierter und integrierter werden. Die Programme sollen sich vernetzen, noch stärker auf den wirtschaftlichen Fortschritt in den Partnerländern fokussieren und die sozial-ökologische und feministische Wirtschaftstransformation vorantreiben.

### 1.3 Die Partnerschaftsprogramme

**Kammer- und Verbandspartnerschaften (KVP)** sowie **Berufsbildungspartnerschaften (BBP)** sind bewährte Instrumente des BMZ für die **Zusammenarbeit mit der Wirtschaft**. Die neuen **Gewerkschaftspartnerschaften (GP)** sind Ausdruck eines umfassenden Ansatzes der aktiven Einbindung von Gewerkschaften in die Wirtschaftsförderung. Gegenstand aller Partnerschaftsprogramme ist immer die direkte Zusammenarbeit von Wirtschaftsakteuren aus Deutschland mit Partnerorganisationen in Entwicklungs-, Transformations- und Schwellenländern.

Das **BMZ** will mit den Programmen

- die Erfahrung und das Know-how der deutschen Wirtschaft für die Entwicklungszusammenarbeit mobilisieren,
- eine direkte Kooperation von nichtstaatlichen Trägern ermöglichen und
- Initiativen aus der Wirtschaft aufgreifen.

Im KVP-Programm haben sich in mehr als 400 Projekten in rund 100 Ländern seit 1991 bereits ca. 80 deutsche Kammern und Verbände engagiert. Das BBP-Programm wurde als Schwesterprogramm der KVP im Jahr 2010 vom BMZ ins Leben gerufen. Seitdem wurden über sequa mehr als 110 BBP-Projekte mit über 30 deutschen Kammern und Verbänden in 45 Ländern durchgeführt. Die ersten Partnerschaftsprojekte mit Gewerkschaftsorganisationen werden 2024 und 2025 starten.

Das **Programm PartnerAfrika (PA)** startete Anfang 2019 als weiteres Partnerschaftsprogramm über sequa und wird im Rahmen der **BMZ-Sonderinitiative (SI)** „**Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel**“ gefördert. Bis heute wurden ca. 40 PartnerAfrika-Projekte mit etwa 30 deutschen Partnern im Rahmen der SI finanziert.

Übergeordnetes **Ziel aller Partnerschaftsprogramme** ist die Bekämpfung von Armut durch **Förderung einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung** in den Partnerländern:

- Ziel der KVP-Projekte ist die institutionelle Stärkung lokaler Wirtschaftsorganisationen sowohl als Anbieter unternehmensbezogener Dienstleistungen als auch als Interessenvertretung von KMU gegenüber den politischen Instanzen der Zielländer.
- BBP-Projekte zielen auf ein größeres und besseres Angebot an bedarfs- und praxisorientierter Berufsbildung und eine stärkere Beteiligung der lokalen Wirtschaft an der beruflichen Aus- und Weiterbildung.
- Ziel der Gewerkschaftspartnerschaften ist die Schaffung von guter und hochwertiger Beschäftigung, einer nachhaltigen und fairen Wirtschaftsentwicklung sowie die Stärkung der wirtschaftlichen Teilhabe.
- PartnerAfrika-Projekte unterstützen die Ziele der SI „Gute Beschäftigung und sozial gerechter Wandel“ und tragen zu mehr und besserer Beschäftigung in den Partnerländern der SI bei.

**Partnerschaftsprojekte** sind vor allem Vorhaben des **Know-how-Transfers**. Sie unterstützen die ausländischen Partnerorganisationen bei den von ihnen angestrebten Weiterentwicklungen. Die möglichen Themen und Aktivitäten von Partnerschaftsprojekten sind so mannigfaltig wie bei kaum einem anderen Projekttyp:

In **KVP-Projekten** steht der **Aufbau von Kapazitäten** bei den ausländischen Partnerorganisationen im Mittelpunkt. Ziel ist es, diese in ihrer Leistungsfähigkeit als Interessenvertreter und Dienstleister für ihre Mitglieder zu stärken. Dabei sollten insbesondere solche Bereiche im Vordergrund stehen, für die der deutsche Partner fachliche Kompetenz und Erfahrungen mitbringt. Die KVP-Projekte konzentrieren sich in der Regel auf die folgenden **Schwerpunktt Themen**:

- Organisationsentwicklung: z. B. Verbesserung von (Teil-)Funktionen der Aufbau- und Ablauforganisation, Verbesserung der Kommunikation mit bzw. zwischen den Mitgliedern;
- Schaffung bzw. Weiterentwicklung von bedarfsgerechten Dienstleistungsangeboten für KMU: z. B. Beratungs- und Trainingsangebote, Messebesuche, Unternehmerbörsen, Unterstützung bei der Existenzgründung, Mediation etc.;
- Stärkung der wirtschaftspolitischen Interessenvertretung von KMU: z. B. Gründung/Ausbau eines Partnernetzwerks für die gemeinsame Interessenvertretung, Erstellung von Positionspapieren, Initiierung von Dialogformen mit der Politik.

Ziel der **BBP-Projekte** ist die **Verbesserung der Beruflichen Bildung durch mehr Bedarfs- und Praxisorientierung** der Berufsbildungsangebote. Ein Schwerpunkt der Projektarbeit ist der Aufbau von Kapazitäten bei den ausländischen Partnerorganisationen. Dabei sollten insbesondere solche Bereiche im Vordergrund stehen, für die der deutsche Partner fachliche Kompetenz und Erfahrungen mitbringt. Die Berufsbildungspartnerschaften konzentrieren sich in der Regel auf folgende **Schwerpunkte**:

- Organisationsentwicklung für Organisationen der verfassten Wirtschaft und Berufsbildungseinrichtungen, um ihre Rolle in der Berufsbildung effizient und effektiv wahrnehmen zu können;

- Förderung des Dialogs zwischen der verfassten Wirtschaft und der Regierung zu Themen der Berufsbildung;
- Praxis- und bedarfsorientierte Verbesserung von Ausbildungsinhalten und -methoden unter Einbeziehung der Wirtschaft;
- Weiterbildung von Berufsschullehrer\*innen und betrieblichen Ausbilder\*innen;
- Einführung von praxisorientierten Pilotausbildungen in neuen Berufsfeldern;
- Beratung der Partnereinrichtungen bei der Entwicklung von Qualifikations- und Prüfungsstandards.

**GP-Projekte** mobilisieren das Know-how und die umfangreichen Erfahrungen deutscher Gewerkschaften zur Beratung und Unterstützung ihrer lokalen Partnerorganisationen und tragen somit zu den Zielen eines sozial-ökologischen Wandels bei. Typische **Schwerpunkte** der Zusammenarbeit sind:

- Verbesserung von internen Strukturen und Prozessen beim Projektpartner;
- Aufbau neuer und Verbesserung bestehender Dienstleistungsangebote für Arbeitnehmer;
- Unterstützung des sozialen Dialogs und der Interessenvertretung für bessere Rahmenbedingungen;
- Praxis- und bedarfsorientierte Verbesserung von Ausbildungsinhalten und -methoden unter Einbeziehung verschiedener Wirtschaftsakteure.

Gegenstand von **PA-Projekten** können die berufliche Qualifizierung und/oder die Kapazitätsentwicklung von Kammern und Verbänden sein. Zentral bei PA-Projekten ist es, dass diese die Ziele der Sonderinitiative unterstützen. Eine direkte Zusammenarbeit mit Unternehmen ist dabei von Vorteil. PA-Projekte können u. a. folgende **Schwerpunkthemen** behandeln:

- Maßnahmen der praxisorientierten beruflichen Aus- und Weiterbildung, möglichst in Zusammenarbeit mit Unternehmen;
- Kapazitätsentwicklung von Kammern und Verbänden als Vertretungsorganisationen für den afrikanischen Mittelstand;
- Kapazitätsentwicklung von Berufsbildungseinrichtungen als Anbieter praxisorientierter und bedarfsgerechter Berufsbildung;
- Anbahnung von Geschäftskontakten zwischen afrikanischen und europäischen Unternehmen;
- Förderung von Branchen und Wirtschaftsstandorten der SI;
- Förderung von Qualität und Wertschöpfung in Lieferketten.

Die o. g. Schwerpunkthemen können **in allen vier Programmen** in Form folgender **Maßnahmen** unterstützt werden:

- Langzeit- und Kurzzeitberatungen durch Experten des deutschen Partners oder externe Fachleute;
- Trainingsmaßnahmen, Seminare und Workshops, Konferenzen;
- Komplementäre Ausrüstungshilfen;
- Degressive Gehaltszuschüsse (in begründeten Ausnahmefällen);

- Öffentlichkeitsarbeit;
- Studienreisen, Praktika.

**Partnerschaftsprojekte (KVP, BBP, GP oder PA)** entstehen, indem ein möglicher deutscher Projektträger über sequa seine Bereitschaft bekundet, an der EZ teilzunehmen und eine erste Projektidee in Form einer Skizze (vgl. Kap. 2.1) vorschlägt. In den meisten Fällen wurden bereits erste Kontakte zu möglichen Partnerorganisationen im Ausland geknüpft und gemeinsam Überlegungen zur Kooperation und Zielsetzung angestellt. sequa entwickelt anschließend mit dem deutschen Partner sowie einem externen Gutachter das konkrete Projekt und stellt beim BMZ einen Förderantrag.

Als **Durchführungsorganisation und Programmverwalterin** übernimmt sequa die folgenden Aufgaben:

- Qualitätssicherung der Projekte gegenüber dem BMZ;
- Verantwortung aus der Funktion des Zuwendungsnehmers (politische, rechtliche und finanzielle Verantwortung);
- Interessenvertretung der deutschen Projektträger gegenüber dem Zuwendungsgeber (Projektauswahl, Projektinhalte, Fördervolumen usw.);
- Beratung der deutschen Projektträger bei der Projektentwicklung und -implementierung;
- Management der Projekte (Organisation von Prüfmissionen, Antragsstellung, Überwachung der Aktivitäten- und Finanzplanung, Prüfung der Jahresberichte, Begleitung des deutschen Partners im Rahmen der Projektfortschrittskontrolle etc.);
- Wissensmanagement und Erfahrungsaustausch (z. B. Erstellung von Handbüchern, Training für fachliche Steuerer, Konferenzen).

Die **Umsetzung der Projekte** erfolgt durch die **deutschen Projektpartner**, die auf den umfangreichen und spezifischen Sachverstand ihres eigenen Personals zurückgreifen können. Aber auch der Einsatz externer deutscher und internationaler Experten ist möglich und wird über das Projektbudget finanziert. Letztlich bestimmt der deutsche Projektträger gemeinsam mit seinem ausländischen Partner, welche Art und Weise der Unterstützung zur Anwendung kommt.

# Kapitel 2

## Planung und Entwicklung eines Partnerschaftsprojekts

1. Die Partnerschaftsprogramme im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit

3. Durchführung eines Partnerschaftsprojektes



2. Planung und Entwicklung eines Partnerschaftsprojektes

4. Monitoring und Erfolgskontrolle

## 2. Planung und Entwicklung eines Partnerschaftsprojekts

### 2.1 Der Projektlauf

Jedes Partnerschaftsprojekt durchläuft eine Abfolge von bestimmten Schritten – von der Identifizierung über die Prüfung, Planung und Durchführung bis hin zur Projektfortschrittskontrolle (PFK). Die einzelnen **Schritte des Projektlaufs** (siehe Abbildung 2) lassen sich wie folgt beschreiben:

- **Projektskizze** an sequa und Auswahl durch BMZ (vgl. Kap. 2.2.3): Die Initiative für ein Partnerschaftsprojekt erfolgt in der Regel durch den deutschen oder ausländischen Partner. Dieser legt sequa eine erste Projektskizze vor. Aus den vorliegenden Projektskizzen sucht das BMZ in Abstimmung mit sequa diejenigen heraus, die weiterentwickelt und geprüft werden sollen.
- **Projektprüfung und Planung** (vgl. Kap. 2.3 und 2.4): Auf Basis der Projektskizze erfolgt nach Zustimmung durch das BMZ eine von sequa organisierte Projektprüfung vor Ort oder virtuell. In dieser Phase wird mit Hilfe eines externen Gutachters über die grundsätzliche Relevanz eines Projektes entschieden. Wenn sich ein positives Votum abzeichnet, beginnt bereits in dieser Phase der Planungsprozess, d. h. die Partner legen gemeinsam mit dem Gutachter und sequa die grundlegende Projektkonzeption in Form einer Projektplanungsübersicht (PPÜ) mit Zielen, Ergebnissen und Indikatoren fest.
- **Antrag an das BMZ und Bewilligung** (vgl. Kap. 2.5): Auf Basis der Empfehlungen des Gutachters im Prüfbericht stellt sequa einen Projektantrag an das BMZ, der neben der inhaltlichen Konzeption auch die zuvor erarbeiteten Ziel- und Ergebnisindikatoren sowie einen Finanzierungsplan für das Projekt enthält. Erst nach Bewilligung des Projektes kann die Umsetzung vor Ort beginnen.
- **Projektstart und Feinplanung** (vgl. Kap. 3): Zu Beginn der Projektdurchführung findet vor Ort eine Feinplanung in Form eines partizipativen Planungsworkshops statt. Dabei wird die bereits bestehende Projektkonzeption, d. h. die PPÜ, mit den lokalen Partnern validiert und diskutiert. Darüber hinaus werden konkrete Projektaktivitäten geplant und Verantwortlichkeiten festgelegt.
- **Projektdurchführung**: Verantwortlich für die Durchführung des Projektes (vgl. Kap. 3) ist der deutsche Projektträger. Dieser stellt das Personal für die fachliche Steuerung des Projektes in Deutschland sowie für die Projektkoordinierung vor Ort. Grundlage für die Projektdurchführung ist die PPÜ, mit welcher auf Basis der Feinplanung (jährlich) die konkreten Aktivitäten in sachlicher, personeller und finanzieller Hinsicht (Operationsplan) geplant werden. Darüber hinaus ist vom Projektträger ein geeignetes Monitoringsystem (vgl. Kap. 4) zu entwickeln, welches es erlaubt, den Fortschritt der Aktivitäten, Ergebnisse und Wirkungen des Projektes zu messen, zu dokumentieren und ggf. Planungsanpassungen vorzunehmen. Das Monitoringsystem kann z. B. im Anschluss an die Feinplanung mit Unterstützung des Moderators erarbeitet werden.
- **Projektfortschrittskontrolle** (PFK; vgl. Kap. 4): Etwa ein halbes Jahr vor Ende der ersten Projektphase (KVP, BBP, GP) oder des Projekts (PA) findet eine von sequa organisierte PFK durch einen externen Gutachter statt. Ziele der PFK bestehen darin, sowohl eine **fundierte unabhängige Bewertung**

**des Projekterfolges** als auch – im Falle von KVP, BBP und GP – Empfehlungen für eine eventuelle zweite Projektphase zu erhalten.

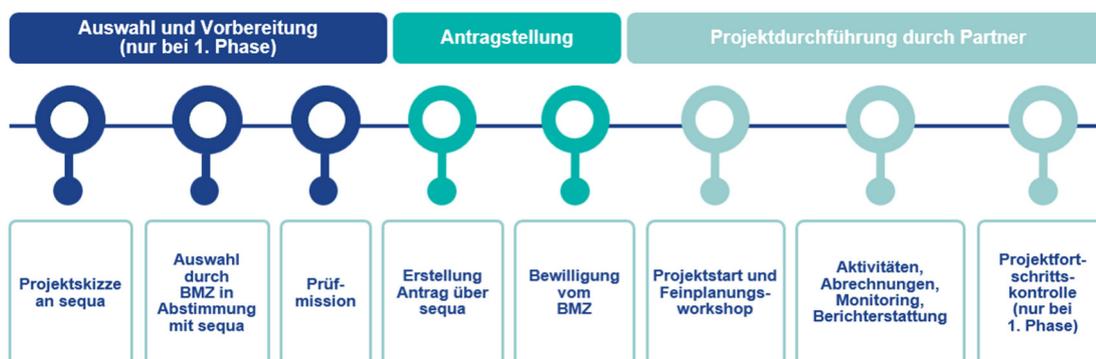


Abb. 2: Projekttablauf

**KVP-, BBP- und GP-Projekte** umfassen in der Regel **zwei Förderphasen**. Abhängig von den Prüfungs- bzw. PFK-Ergebnissen und der Mittelverfügbarkeit variiert die Dauer einer Projektphase zwischen 24 und 36 Monaten. Je nach Projekttyp und -bedarf stehen für eine Projektphase – abhängig von dem vom BMZ zur Verfügung gestellten Fördervolumen – Fördermittel in Höhe von ca. 500.000,- bis 1.000.000,- Euro zur Verfügung. **PA-Projekte** werden nur für **eine Phase** von drei bis vier Jahren geplant. Je nach Mittelverfügbarkeit stehen Mittel in Höhe von ca. 1.000.000,- bis 1.200.000,- Euro für ein PA-Projekt zur Verfügung.

## 2.2 Projektidee und -skizze

An erster Stelle steht die Projektidee, welche im besten Fall aus vorhandenen Kontakten zwischen den Partnerländern, bestimmten Regionen, Städten oder auch den Partnereinrichtungen hervorgeht.

### 2.2.1 Initiative für ein Partnerschaftsprojekt

Die **Initiative für die Zusammenarbeit** in einem Partnerschaftsprojekt geht in der Regel vom deutschen oder ausländischen Projektpartner aus:

- Ein **deutscher Partner** (Kammer, Verband, Gewerkschaft oder Berufsbildungseinrichtung) zeigt Interesse und Bereitschaft, mit einem oder mehreren ausländischen Partner/n zu kooperieren und in einem bestimmten Land oder einer Region einen Beitrag zur Wirtschaftsförderung, der beruflichen Bildung und Beschäftigungsförderung zu leisten.

oder

- Ein **ausländischer Partner** (Kammer, Verband, Gewerkschaft oder Berufsbildungseinrichtung) hat Interesse an einer Partnerschaft mit einer deutschen Kammer bzw. Verband. Auf ausländischer Seite sind es im Regelfall bestehende Kammern oder Verbände und/oder auch halbstaatliche (Berufsbildungs-)Einrichtungen, die einen Partner in Deutschland suchen.

In Ausnahmefällen kommt es vor, dass das BMZ, ein sonstiger staatlicher Träger (GIZ, KfW) oder eine deutsche Auslandsvertretung ein Projekt ergänzend zu zwischenstaatlichen Maßnahmen anregt. In diesen Fällen unterstützt sequa dabei,

einen geeigneten deutschen Partner zu finden bzw. geeignete Partnerstrukturen zu identifizieren.

## 2.2.2 Anforderungen an deutsche und ausländische Partner

Damit ein Partnerschaftsprojekt gelingen kann, müssen die Partner gewisse Anforderungen erfüllen. Die BMZ-Richtlinie für Partnerschaftsprogramme fordert, dass die Partnerorganisationen „geeignet [...] sein müssen, die Förderziele umzusetzen“:<sup>7</sup>

- **Beide Partner** sollten ihre **Bereitschaft zur Kooperation** nicht nur verbal erklären. Vielmehr müssen die Partner zu einem offenen Dialog, zu Transparenz hinsichtlich ihrer finanziellen und personellen Situation sowie zur Einhaltung von schriftlich vereinbarten Verpflichtungen gegenüber dem jeweiligen Partner bereit sein.
- Sie müssen dazu in der Lage sein, ihre eigenen Vorstellungen in die gemeinsame Projektkonzeption einzubringen und sich mit den Projektinhalten zu identifizieren (**Ownership**). Partnerschaft bedeutet kein einseitiges Agieren des deutschen Partners als Wissensgeber, sondern ein **partizipatives Miteinander**.
- Sie sollten über ein **Mindestmaß an personellen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen** verfügen. Insbesondere der ausländische Partner sollte so aufgestellt sein, dass eine Kontinuität und eine schrittweise Ausweitung seines Leistungspotenzials im Sinne einer nachhaltigen Fortführung des Projektes erwartet werden können.
- Bei beiden Partnern ist es wichtig, dass das Projekt beim Haupt- und Ehrenamt bekannt ist und von beiden mitgetragen wird.

Der **ausländische Partner** sollte darüber hinaus möglichst

- in einem **politischen Umfeld** agieren, welches für die Erreichung der Projektziele (z. B. Entwicklung einer unabhängigen Wirtschaftsorganisation, Verbesserung der Berufsausbildung) **förderlich** ist,
- die eigene Organisation nicht als Selbstzweck, sondern als Instrument der **Leistungserbringung für die finalen Zielgruppen** (z. B. Unternehmen und/oder Auszubildende) weiterentwickeln wollen, sowie
- im Sinne von Ownership und finanzieller Nachhaltigkeit des Projektes **substanzielle Eigenleistungen** erbringen. Art und Umfang sollen den Kapazitäten des jeweiligen Partners entsprechen. Die Beiträge sind (z. B. im Rahmen der Projektprüfung und/oder des Planungsworkshops) gemeinsam festzulegen und zu dokumentieren. Sie können z. B. in der Bereitstellung von Personal und Räumlichkeiten, der Übernahme von Reise- und Dolmetscherkosten, der Teilfinanzierung von Projektmaßnahmen oder der Übernahme von sonstiger organisatorischer Unterstützung bestehen.

Lokale **Berufsbildungseinrichtungen** als Partner in BBP-, GP- und PA-Projekten sollen darüber hinaus in das nationale System der beruflichen Bildung eingebunden sein.

<sup>7</sup> Vgl. BMZ, Richtlinie zur Förderung wichtiger Partnerschaften von Einrichtungen der deutschen Wirtschaft, siehe Handbuch für die Projektabrechnung, Anlage A.1.

Zur **Einschätzung möglicher Projektpartner** vor oder während der Projektprüfung sowie auch zur Beurteilung neuer Partner während der Projektdurchführung stellt sequa ein Bewertungsinstrument zur Verfügung (vgl. Anlage A.1). Alternativ kann zur Auswahl möglicher Projektpartner auch eine **SWOT-Analyse (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats)** angefertigt werden (siehe Abbildung 3).

<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Problemlösungskompetenz</li><li>• Unterstützung durch den Vorstand</li><li>• Vorhandene Netzwerke</li><li>• Finanziell solide</li></ul>	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wenig Personal</li><li>• Kaum strategische Orientierung</li><li>• Peripherer Standort</li></ul>
<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Neue Regierungsprogramme</li><li>• Zunehmendes Interesse der Privatwirtschaft an dualer Ausbildung</li></ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Einflussnahme staatlicher Stellen</li><li>• Parallele Programme durch Geber ohne Absprachen</li><li>• Schlechte Infrastruktur, damit schlechte Erreichbarkeit</li></ul>

Abb. 3: Beispiel einer SWOT-Analyse

Neben der **bilateralen Partnerstruktur** gibt es auch Projekte, in denen der deutsche Partner mit mehreren ausländischen Partnerorganisationen zusammenarbeitet. Eine solche **Multipartnerstruktur** macht das Projekt weniger abhängig von den Leistungen eines einzelnen Partners und kann nützliche Synergieeffekte erzeugen. Andererseits erhöht die Zusammenarbeit mit mehreren Partnern die Komplexität des Projektes und bringt einen höheren Koordinierungsaufwand mit sich. Die Entscheidung für die eine oder andere Partnerstruktur wird in der Regel im Rahmen der Projektprüfung getroffen.

Die Übernahme der Verantwortung für ein komplexes Projekt in einem Entwicklungs- oder Schwellenland stellt verschiedene **Anforderungen an den deutschen Projektträger**:

- Die erfolgreiche und effiziente Durchführung eines Partnerschaftsprojekts gelingt umso besser, je mehr seitens des deutschen Projektträgers die gesamte Breite seiner im **Haupt- und Ehrenamt** vorhandenen **Kompetenzen und Erfahrungen** eingebracht werden.
- Aus organisatorischen und personellen Gründen ist es anzuraten, dass eine bestimmte Person beim deutschen Projektträger die Federführung (**fachliche Steuerung**) für das Projekt übernimmt. Erfahrungsgemäß ist dies meist ein dem Hauptgeschäftsführer unmittelbar zugeordneter Mitarbeiter oder ein Mitarbeiter aus der für Außenwirtschaft oder Berufsbildung zuständigen Abteilung.
- Die komplexen Aufgaben der fachlichen Steuerung setzen voraus, dass der Mitarbeiter **ausreichend praktische Erfahrung im Projektmanagement**

besitzt. Dringend wünschenswert ist auch, dass die Person sowohl über ausreichende Erfahrung in entwicklungspolitischen Fragestellungen als auch über Auslandserfahrung und relevante Fremdsprachenkenntnisse verfügt.

- Die Projektverantwortung schließt nicht nur eine fachlich qualifizierte Durchführung, sondern auch eine verantwortungsbewusste administrative und kommerzielle Abwicklung ein.<sup>8</sup> Dies setzt – in gleicher Weise wie dies für die übrigen innerdeutschen Aufgaben des Projektträgers geschieht – die verantwortliche Mitarbeit und **Beteiligung der zuständigen Abrechnungs- und Verwaltungsfachleute** des Projektträgers voraus.
- Vielfach haben Kammern oder Verbände aus kammer-/verbandspolitischen, rechtlichen oder wirtschaftlichen Gründen Tochtergesellschaften (meist als GmbH) gegründet, denen sie spezielle Aufgaben übertragen haben und/oder welche selbständig spezielle Aufgaben für Dritte wahrnehmen. Grundsätzlich ist bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen auch eine Projektdurchführung über solche **Tochtergesellschaften** möglich.
- Der deutsche Partner muss seinen Sitz in Deutschland haben, um einen Know-how-Transfer von Deutschland ins Partnerland zu gewährleisten. Eine **Auslandshandelskammer** (AHK) kann mit ihrer Expertise in ein Projekt einbezogen werden (z. B. bei Kurzeiteinsätzen oder bei der Organisation von Veranstaltungen), nicht aber als deutscher oder lokaler Partner fungieren.

### 2.2.3 Erstellung einer Projektskizze

Nach der Entwicklung einer Projektidee reicht der deutsche Projektpartner ein erstes Ideenkonzept in Form einer **Projektskizze** bei sequa ein. Die Projektskizze soll über das vorgeschlagene Projekt, dessen Begründung, Inhalte und Akteure informieren und die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen des Vorhabens darstellen (vgl. Mustervorlagen für Projektskizzen KVP, BBP, GP und PA in Anlagen B.1.1–4).

Die Skizze dient sequa zur ersten Einschätzung der Projektidee sowie zur **Information des BMZ**. Geeignete Skizzen nimmt sequa in Vorschlagslisten für KVP, BBP, GP sowie PA auf. Auf Grundlage dieser Listen erfolgt – in der Regel am Jahresanfang – gemeinsam mit dem BMZ die Auswahl der Vorhaben, für die eine Projektprüfung durchgeführt werden soll. Kriterien hierbei sind z. B. aktuelle Schwerpunkte und Strategien des BMZ, die Konkurrenz anderer Projektvorschläge, die Verfügbarkeit von Fördermitteln etc.

Liegt das prinzipielle Einverständnis des Ministeriums für das Vorhaben vor, wird die Skizze gemeinsam von sequa und dem Projektträger weiter ausgearbeitet. Eine **Endfassung der Skizze** wird schließlich dem BMZ von sequa zur **Zustimmung zu einer Projektprüfung** vorgelegt. Die Finanzierung der Prüfung erfolgt aus dem sogenannten „Fonds für Vorprojekte und projektbegleitende Maßnahmen“, den das BMZ sequa regelmäßig u. a. zur Durchführung von Projektprüfungen bewilligt.

---

<sup>8</sup> Ausführliche Hilfestellung für die finanzielle und administrative Abwicklung von Partnerschaftsprojekten bietet das **Handbuch für die Projektabrechnung** inkl. der darin enthaltenen Anhänge, die ebenfalls als Download im Log-in Bereich der sequa-Website zur Verfügung stehen. Die Zugangsdaten werden mit der Weiterleitungsvereinbarung zu Projektbeginn verschickt.

## 2.3 Projektprüfung

Sobald die Zustimmung des BMZ vorliegt, erfolgt die Organisation und Durchführung einer Projektprüfung. Diese findet unter Einbeziehung eines externen Gutachters statt. Die Prüfmision beinhaltet eine Träger- und Partneranalyse und dient der umfassenden Begutachtung und Planung des möglichen Partnerschaftsprojekts.

### 2.3.1 Organisation und Ablauf der Projektprüfung

Die Projektprüfung erfolgt durch einen externen Gutachter, der von sequa ausgewählt und unter Vertrag genommen wird. Der Vertrag umfasst die Vorgaben, nach denen das Projekt geprüft werden soll (Terms of References – ToR, vgl. Kap. 2.3.2). Zur **Vorbereitung der Prüfmision** findet eine Vorbesprechung mit dem Gutachter statt, an der auch ein Vertreter des deutschen Partners teilnimmt. Zentrale Gesprächspunkte sind Ziele, Inhalte und Verlauf der Projektprüfung. Außerdem werden dem Gutachter notwendige Unterlagen und Dokumente zur Verfügung gestellt und die Arbeitsteilung zwischen sequa und dem deutschen Partner im Vorfeld der Prüfmision festgelegt. sequa übernimmt mit Unterstützung des deutschen Projektträgers die Organisation der Prüfmision (z. B. Flugbuchungen, Hotelreservierungen, Terminabsprachen). Da viele Partner sich schon kennen und eine mehrjährige Kooperation angestrebt wird, macht es z. B. Sinn, dass der deutsche Partner die Terminvereinbarung mit der/n potenziellen Partnereinrichtung/en sowie mit weiteren Stakeholdern vor Ort übernimmt.

In der Regel umfasst die Prüfmision eine Reise in das Partnerland. Das **Reiseprogramm**, das sequa mit dem Gutachter und dem deutschen Projektträger abstimmt, umfasst **Gesprächstermine** mit potentiellen Projektpartnern sowie relevanten staatlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen, die eine zentrale Rolle im jeweiligen Wirtschaftssektor und/oder im Berufsbildungssystem des Ziellandes spielen. Das Programm beinhaltet ebenfalls Gespräche mit deutschen Stellen, wie der Deutschen Botschaft, der AHK und der GIZ. Bei PA-Projekten ist insbesondere die Abstimmung mit anderen Vorhaben der Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“ notwendig, bei GP-Projekten erfolgt eine Abstimmung mit der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) und ggf. anderen gewerkschaftsnahen Organisationen. Unter Umständen ist auch die Abstimmung mit Projekten anderer Geber, die ähnliche Ziele wie das geplante Projekt verfolgen, notwendig und sinnvoll.

Für die **Projektprüfung vor Ort** sollte ca. eine Woche eingeplant werden. Neben dem Gutachter nehmen in der Regel der für die fachliche Steuerung beim deutschen Projektträger vorgesehene Mitarbeiter sowie ein Mitarbeiter von sequa an der Projektprüfung teil. Auf Wunsch kann der Gutachter auch einzelne Gesprächstermine allein wahrnehmen. Auch die **Durchführung ergänzender virtueller Gespräche** vor oder nach der Reise ist möglich, um z. B. vor Ort mehr Zeit für den Besuch des potenziellen Partners zu haben oder grundsätzlich die Aufenthaltszeit vor Ort zeitlich zu straffen.

Wenn sequa, der deutsche und der lokale Projektpartner sich aus einem vorherigen Projekt bereits kennen, sollte die Projektprüfung möglichst virtuell durchgeführt werden. Eine virtuelle Prüfung bietet sich auch im Falle von Reisebeschränkungen an.

Zeichnet sich während der Prüfmission ab, dass die Durchführung eines Projektes machbar und sinnvoll ist, kann mit dem/n lokalen Partner/n direkt am Ende der Prüfmission eine erste gemeinsame **Planung** der Ziele, Ergebnisse und Indikatoren des Projektes stattfinden, die auch für die Antragstellung genutzt wird (vgl. auch Kap. 2.4). Falls jedoch mehr Zeit für die Prüfmission benötigt wird oder die Prüfung weitere Fragen aufwirft, kann diese Planung auf einen späteren Zeitpunkt nach der Projektprüfung verschoben werden und virtuell stattfinden. Dies ist auch sinnvoll, wenn es mehrere lokale Partner in unterschiedlichen Regionen oder Ländern gibt.

Im Anschluss an die Projektprüfung verfasst der Gutachter einen **Prüfbericht**. Die zum Ende der Prüfung gemeinsam erarbeiteten Planungsergebnisse sind Bestandteil des Berichts. Im positiven Fall beinhaltet der Bericht eine Empfehlung des Gutachters für den Beginn eines Projektes und gibt die wesentlichen Erfolgsparameter für ein solches Projekt vor.

### 2.3.2 Inhalte der Projektprüfung

Die Prüfung dient der umfassenden Begutachtung und Planung des Projektvorschlags. Sie liefert sequa, dem deutschen Partner sowie dem BMZ eine aussagekräftige Grundlage für die Entscheidung über eine Beantragung bzw. Bewilligung eines möglichen Projektes. Die Prüfung beinhaltet Feststellungen zu den **Rahmenbedingungen für das Projekt** sowie eine **Träger- und Partneranalyse** und macht grundsätzliche Aussagen zur Empfehlung eines Projektes. Sie enthält Vorschläge für das Projektdesign (Partnerkonstellation, Wirkungen, Zielhierarchie, Aktivitäten, Indikatoren etc.) sowie die Projektorganisation (Projektmanagement, Projektpersonal, Steuerungs- und Monitoringinstrumente etc.). Schließlich ist während der Projektprüfung auch eine erste Abstimmung mit anderen Projekten und Trägern vor Ort zu leisten.

Die Aufgaben und Leistungen des Gutachters sowie der Zeitplan und die Inhalte der Projektprüfung werden in den **Terms of Reference (ToR)** festgelegt, die Teil des Vertrags mit dem Gutachter sind und ein Gliederungsmuster für den **Prüfbericht** enthalten. Der Prüfbericht soll die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte umfassen:

- **Sozioökonomische, politische und sonstige Rahmenbedingungen:**

Dieser Punkt umfasst u. a. eine kurze Darstellung der für das Projekt relevanten sozioökonomischen und politischen Rahmenbedingungen sowie politische Strategien der Regierung des Partnerlandes, eine Analyse der Kernprobleme der Zielgruppen, die Erläuterung der BMZ-Schwerpunkte für das betroffene Land bzw. den Sektor sowie Hinweise auf mögliche Synergien mit anderen internationalen Projekten und Programmen.

- **Organisationsanalyse:**

Im Rahmen der Organisationsanalyse soll der Gutachter das System der verfassten Wirtschaft bzw. beruflichen Bildung im Partnerland darstellen und den deutschen Partner ebenso wie die lokalen Partner, ggf. einschl. alternativer Optionen, beschreiben. Insbesondere für die potenziellen lokalen Partner sind deren personellen, finanziellen und administrativen Kapazitäten sowie Entwicklungspotentiale zu analysieren.

- **Beurteilung der Relevanz eines möglichen Partnerschaftsprojektes:**

Im Mittelpunkt steht hier die Frage, ob ein Projekt begonnen werden soll. Zentral bei der Beurteilung ist, dass der Ansatz dem Bedarf und den Kern-

problemen der Zielgruppe(n) sowie den übergeordneten Strategien des Partnerlandes bzw. der deutschen EZ entspricht.

- **Empfehlungen zum Projektdesign (Ziele, Ergebnisse, Indikatoren):**

Auf Basis der bisherigen Feststellungen folgen nun Empfehlungen zur Wahl des/der Projektpartner/s sowie zum Zielgefüge des Projektes (Oberziel, Projektziel, Ergebnisse, Indikatoren und Aktivitätencluster). Auch sollte der Gutachter darauf eingehen, unter welchen Annahmen und Risiken von einem Projekterfolg ausgegangen wird.

- **Darstellung der Projektwirkungen und Bezug zu Querschnittsthemen:**

Aufgrund der steigenden Wirkungsorientierung in der EZ wird es immer wichtiger, die erwarteten Wirkungen der Aktivitäten und Ergebnisse des Projektes auf die Zielgruppen zu beschreiben. Dabei ist auch auf die Wirkungen des Projektes in Bezug auf übergeordnete Zielsetzungen und relevante Querschnittsthemen der deutschen EZ einzugehen, z. B. Armutsminderung, Gleichstellung der Geschlechter, Förderung grüner Innovationen und Geschäftsmodelle und Menschenrechte.

- **Erzielung von Nachhaltigkeit:**

Bei der Beurteilung sollte das Gutachten auch die Nachhaltigkeit der Projektwirkungen einschätzen, d. h. die Wahrscheinlichkeit, dass die lokalen Partner ihre erreichte Leistungsfähigkeit auch nach Projektende beibehalten, sowie die dazu notwendigen Projektmaßnahmen benennen.

- **Empfehlungen zur Projektsteuerung und -durchführung:**

Das Gutachten sollte mit Empfehlungen zum Projektmanagement durch den deutschen Partner abschließen. Diese umfassen z. B. Themen wie Ressourcen- und Personalplanung, Aufbau eines Monitoringsystems, Partnerbeiträge oder die Abstimmung mit anderen Projekten und Programmen.

Der vom Gutachter nach Maßnahme der o. g. Schwerpunkte verfasste **Prüfbericht** stellt die **Grundlage für die Antragstellung** des Projektes beim BMZ dar. sequa leitet den Prüfbericht gemeinsam mit dem Projektantrag an das BMZ weiter.

## 2.4 Planung eines Partnerschaftsprojektes

Es ist ein zentrales Anliegen der EZ, die zur Verfügung stehenden Mittel und **Ressourcen** möglichst **effizient und effektiv einzusetzen**. Die Maßnahmen eines Projektes sollen eine größtmögliche Wirkung erzielen. Auch die Projektpartner haben ein Interesse daran, die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel möglichst optimal zu nutzen. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, das Vorhaben zu Beginn gründlich zu planen und die Planung in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.

### 2.4.1 Aufgaben und Nutzen der Projektplanung

Eine Aufgabe der Planung ist es, ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten über die Ziele und Strategien des Projektes herzustellen. In diesem Sinne sollen die Planung und die hierbei notwendige Diskussion aller Teilnehmer über Optionen, Ziele, Maßnahmen und Risiken eine gemeinsame **Projektidentität** schaffen.

Damit bildet die Planung schließlich auch den zentralen **Bezugsrahmen**, auf den sich die Projektpartner bei weiteren Entscheidungen beziehen können und welcher der späteren **Projektfortschrittskontrolle** (PFK, vgl. Kap.4) zugrunde liegt. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei der Planung dennoch um ein flexibles System handelt, das sich jederzeit an Veränderungen im Projektumfeld anpassen sollte, d. h. die Planung sollte regelmäßig mit aktuellen Entwicklungen rückgekoppelt und in Abstimmung mit sequa ggf. geändert werden.

## 2.4.2 Grundlagen der Planung

Die Projektplanung wird in einem **partizipativen Prozess** gemeinsam von den ausländischen und deutschen Projektpartnern unter Beteiligung von sequa und ggf. weiteren projektrelevanten Akteuren vorgenommen. Wie und in welcher zeitlichen Abfolge der Planungsprozess genau gestaltet wird, hängt vom einzelnen Projekt, den Partnern und den jeweiligen Rahmenbedingungen ab. In der Regel erfolgt die Planung in den folgenden Schritten:

Am Ende der **Projektprüfung** wird zunächst eine grobe Planung in Form einer **Projektplanungsübersicht (PPÜ)**, vgl. Kap. 2.4.3) erstellt, mit der vor allem Ziele, Ergebnisse und Indikatoren des Projektes definiert werden. Reicht die Zeit während der Projektprüfung nicht zur Erstellung einer aussagekräftigen Planungsmatrix aus, so sind das Verfahren und die Zuständigkeiten für die Abstimmung der notwendigen Ergänzungen vor Antragstellung festzulegen. Die grundlegende Fassung der PPÜ wird mit dem Projektantrag dem BMZ vorgelegt. Darin sind die Indikatoren bereits mit konkreten Werten zu bestücken.

Zu Beginn des Projektes wird die im Rahmen der Prüfung erarbeitete PPÜ mit den Partnern diskutiert und anschließend validiert. Um eine möglichst transparente, konfliktfreie und zielführende Kommunikation zu ermöglichen, hat es sich bewährt, die **Feinplanung im Rahmen eines moderierten Planungsworkshops** durchzuführen. Für die Moderation kann ein externer Moderator verpflichtet werden, der in der Regel vom deutschen Partner beauftragt wird. Der Feinplanungsworkshop dauert zwei bis drei Tage und findet in der Regel vor Ort beim ausländischen Partner statt. In Ausnahmefällen kann die Feinplanung aber auch in Deutschland oder virtuell durchgeführt werden. Hauptziele des Feinplanungsworkshops sind die Diskussion der PPÜ und die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses des Projektkonzeptes sowie die erste Festlegung gemeinsamer Aktivitäten, der Verantwortlichkeiten und der Zeitschiene. Die Projektpartner sollten zudem möglichst schon im Rahmen des Feinplanungsworkshops ein **wirkungsorientiertes Monitoring-system** (vgl. Kap. 4.2) entwickeln, um eine kontinuierliche und systematische Erfolgskontrolle während des gesamten Projektverlaufs zu gewährleisten.

Die aus der Feinplanung resultierende PPÜ dient schließlich als Basis der Projektdurchführung und der Berichterstattung an sequa. Auch ist sie die Grundlage für die jährliche **Operationsplanung** (vgl. Kap. 3.1.4) des Projektes, die gemeinsam vom ausländischen und deutschen Projektpartner vorgenommen wird, um die im jeweiligen Jahr vorgesehenen Aktivitäten in sachlicher, personeller und finanzieller Hinsicht zu planen. Änderungen der PPÜ gegenüber dem Antrag sind möglich, müssen aber vorher mit sequa abgestimmt und gegenüber dem BMZ dokumentiert werden. Falls notwendig, stellt sequa einen Änderungsantrag, um die Zustimmung des BMZ einzuholen.

### 2.4.3 Die Projektplanungsübersicht (PPÜ)

Kernelement der Projektplanung ist – wie oben bereits erwähnt – die **Projektplanungsübersicht (PPÜ)** in Form einer tabellarischen Dokumentation. Diese geht auf die Methode des Logical Framework Approach (LFA) zurück, die in den späten sechziger Jahren von der U.S. Agency for International Development (USAID) für die Planung von komplexen Projekten entwickelt wurde.

Die PPÜ ist der **zentrale Planungsrahmen eines Projektes** und weist einen hohen Systematisierungsgrad auf. Sie ist Basis für die Projektdurchführung und Berichterstattung. Da sie wesentliche Informationen für das Projektmanagement enthält, sollte sie in die jeweilige Arbeitssprache übersetzt und mit den Projektpartnern geteilt werden. Die typische PPÜ eines Partnerschaftsprojektes entspricht dem in Abbildung 4 dargestellten **Muster**.

Zielhierarchie	Indikatoren	Quellen der Nachweisbarkeit
<b>Projektziel: xxx</b>	• xxx	• xxx
<b>Ergebnis 1: xxx</b>	• xxx	• xxx
<b>Ergebnis 2: xxx</b>	• xxx	• xxx
<b>Ergebnis 3: xxx</b>	• xxx	• xxx
...	• ...	• ...
<b>Aktivitäten:</b>	• xxx • xxx	

Abb. 4: Grundstruktur der Projektplanungsübersicht (PPÜ)

Die PPÜ beinhaltet demnach eine vertikale und eine horizontale Logik.<sup>9</sup> Die **vertikale Logik** enthält die **Zielhierarchie** des Projektes:

- **Projektziel:** Welche Änderung bewirkt das Projekt?
- **Ergebnisse:** Welche Outputs werden angestrebt, um das Projektziel zu erreichen?
- **Aktivitäten:** Welche Maßnahmen sind geplant, um die Ergebnisse zu erreichen?

Die Entwicklung der PPÜ setzt in der Regel bei der Formulierung des **Projektziels** und der Ergebnisse bzw. Outputs an. Nachdem diese festgelegt wurden, erfolgt die Bestimmung der Maßnahmen bzw. **Aktivitäten**, welche im Projekt zur Erzielung der definierten Ergebnisse ergriffen werden sollen. Damit werden also die Inputs

<sup>9</sup> Vgl. zur Logik und zum Verständnis der PPÜ auch Kap. 4, in dem der Zusammenhang zwischen Zielhierarchie und Wirkungslogik eines Projektes eingehender erläutert wird.

bestimmt, welche durch das Projekt bereitgestellt werden. Um die Logik innerhalb der Zielhierarchie sicherzustellen, sollte an dieser Stelle noch einmal gedanklich geprüft werden, ob das gewünschte Projektziel wirklich aus den definierten Projektergebnissen und diese wiederum aus den festgelegten Aktivitäten ableitbar sind.

Die **horizontale Logik** besteht aus den zu definierenden **Indikatoren zur Messung** der Ziel- und Ergebniserreichung sowie den jeweiligen Daten, anhand derer diese Messung stattfinden soll (**Quellen der Nachweisbarkeit**). Indikatoren bilden die wesentliche Grundlage des Wirkungsmonitorings. Ihre Festlegung und Formulierung gehört regelmäßig zu den komplexesten Herausforderungen der Projektplanung. In Kapitel 4 werden daher ausführliche Hinweise für die Erarbeitung und Formulierung von Indikatoren gegeben.

Darüber hinaus ist es im Rahmen der Projektprüfung notwendig, die wesentlichen externen Faktoren (**Annahmen und Risiken**), welche das Projekt zwar selbst nicht beeinflussen kann, die aber den Erfolg des Projektes mitbestimmen, zu identifizieren, um sie im Antrags- und Planungsprozess berücksichtigen zu können. Bei Annahmen handelt es sich um positiv formulierte, bei Risiken um negativ formulierte Erwartungen bezüglich der Entwicklung von nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen des Projektes.

Eine Kalkulation des Projektbudgets findet in der PPÜ nicht statt, dennoch sollte anhand der geplanten Projektaktivitäten eine Abschätzung des notwendigen Mengengerüsts erfolgen und dem möglichen Budget gegenübergestellt werden. Liegen erwartetes Budget und erwartete Kosten deutlich auseinander, sind Planungsanpassungen vorzunehmen.

**Beispiele detaillierter PPÜs für KVP-, BBP-, GP sowie PartnerAfrika-Projekte** sind in den Anlagen C.1.1–4 zu finden.

## 2.5 Beantragung eines Partnerschaftsprojektes

Die Beantragung von Fördermitteln für ein Partnerschaftsprojekt beim BMZ erfolgt durch sequa. Zentrale inhaltliche Grundlage für die Antragstellung sind die Empfehlungen des Gutachters zur Projektprüfung sowie die Ergebnisse der Projektplanung, die dieser in seinem Bericht festhält. Bei positiver Empfehlung für ein Projekt erstellt sequa den Förderantrag in enger Abstimmung mit dem deutschen Projektträger. Der Prüfbericht wird dem BMZ gemeinsam mit dem Antrag vorgelegt. Die **Gliederung eines Antrages** erfolgt nach einem einheitlichen Muster:

0. **Kurzbeschreibung des Vorhabens (schematische Zusammenfassung)**
1. **Ausgangslage und Projektansatz**
2. **Projektpartner und bisherige Maßnahmen**
  - 2.1 Deutscher Projektpartner
  - 2.2 Ausländische Partnerorganisation/en
  - 2.3 Bisherige Maßnahmen
3. **Gestaltung des Vorhabens**
  - 3.1 Projektplanungsübersicht (PPÜ)
  - 3.2 Zuordnung zum Portfoliomonitoring bzw. zum Monitoringsystem der SI „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“
  - 3.3 Annahmen und Risiken
  - 3.4 Zielgruppen und Wirkungskette
  - 3.5 Entwicklungspolitische Einordnung

#### 4. Projektdurchführung

- 4.1 Projektsteuerung, Leistungen und Zeitplan
- 4.2 Kooperation mit anderen Organisationen und Vorhaben

#### 5. Finanzierungsplan

Der **Finanzierungsplan** des Antrages wird durch die sogenannten „**Nachrichtlichen Erläuterungen**“ (Beispiel in Anlage C.2) ergänzt, die die kalkulierten Ausgaben in den definierten **Finanzierungspositionen** des Projekts erläutern:

1. **Einsatz von Langzeitexperten (LZE):** Personalkosten und -nebenkosten für internationale oder lokale LZE oder Projektmitarbeiter, Reisekosten der LZE und Projektmitarbeiter, Büroinfrastruktur, ggf. Projektfahrzeug.
2. **Einsatz von Kurzzeitexperten (KZE) für Beratungs- und Schulungsmaßnahmen:** Personalkostenausgleich für eigene KZE sowie Honorarkosten für externe internationale und lokale KZE, Reisekosten der KZE, ggf. Nebenkosten (Materialien, Übersetzung).
3. **Zuschüsse zu Personal- und Sachkosten der Partnerorganisation:** Ortsübliche Sachkosten- und Gehaltszuschüsse für die Partnerorganisation in begründeten Ausnahmefällen und in degressiver Staffelung.
4. **Ausrüstungshilfen:** Ausrüstungsgüter und Material für Projektzwecke, bauliche Maßnahmen (max. bis zu 20 % der Gesamtausgaben).
5. **Trainings- und Schulungsmaßnahmen einschließlich der Entwicklung von Lehrmaterialien:** Informations-, Beratungs- und Fortbildungsveranstaltungen für den ausländischen Partner und seine Mitgliedsunternehmen im Partnerland sowie in Deutschland bzw. im Ausland, Entwicklung und Übersetzung von Lehr- und Lernmaterialien.
6. **Öffentlichkeitsarbeit:** Öffentlichkeitsarbeit des Projektes sowie des lokalen Partners (z. B. Website, Flyer, Printmedien, Veranstaltungen).
7. **Fachliche Beratung und Expertise für die Projektdurchführung:** Langfristige inhaltliche Beratung in Ergänzung zur administrativen Steuerung durch LZE und fachlicher Steuerung zu bestimmten Themen. Entfällt in der Regel.
8. **Fachliche Steuerung:** Personal- und Reisekosten des deutschen Projektpartners für die fachliche Steuerung einschl. Sekretariats- und Abrechnungunterstützung sowie einer Verbrauchsgüterpauschale. Die Kosten der fachlichen Steuerung dürfen insgesamt **maximal 15 % des Fördervolumens** betragen. Ausnahmen sind möglich, müssen im Antrag aber explizit erläutert werden und bedürfen der Zustimmung des BMZ.
9. **Vorstudien, Projektplanung und sonstige Kosten:** Kosten für den Feinplanungsworkshop sowie die PFK und/oder ggf. einen Abschlussworkshop (Gutachter bzw. Moderator, Reisekosten, Raummiete, Verpflegung etc.), Studien, Wirkungsmonitoring etc.

In einer weiteren Anlage zum Antrag werden darüber hinaus die kalkulatorischen **Eigenleistungen des deutschen Partners** (Mustervorlage in Anlage B.2) nachrichtlich dargestellt.

Die **Kosten für den Personaleinsatz eigener Mitarbeiter** des deutschen Partners als KZE, für die im Antrag ein Tageshöchstsatz angegeben wird, sowie für die **fach-**

---

**liche Steuerung** sind sequa gegenüber bei Antragstellung in internen Kalkulationsschemata darzulegen (Mustervorlagen in den Anlagen B.3 und B.4).

Im Falle einer **Bewilligung** des Antrags ist sequa Erstzuwendungsempfänger und leitet die Fördermittel an den deutschen Partner zur Projektdurchführung weiter. sequa und der deutsche Projektpartner schließen hierüber eine privatrechtliche **Weiterleitungsvereinbarung** (vgl. Kap. 3.1.2). Die im Antrag ausgewiesene Projektstruktur mit den dort genannten Maßnahmen und Leistungen sowie der im Antrag enthaltene Finanzierungsplan und dessen nachrichtlichen Erläuterungen sind nach Maßgabe der Zuwendungsbedingungen Grundlage und Bestandteil der Bewilligung. sequa und der deutsche Projektpartner sind daher verpflichtet, sich bei der Durchführung des Projektes an diese Vorgaben zu halten.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Zu den Grundlagen der Förderung sowie den notwendigen Projektvereinbarungen vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap. 2 und 3.

# Kapitel 3

## Durchführung eines Partnerschaftsprojektes

1. Die Partnerschaftsprogramme im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit

3. Durchführung eines Partnerschaftsprojektes



2. Planung und Entwicklung eines Partnerschaftsprojektes

4. Monitoring und Erfolgskontrolle

### 3. Durchführung eines Partnerschaftsprojektes

#### 3.1 Grundlagen der Projektdurchführung

##### 3.1.1 Rechtsstatus der Partnerschaftsprojekte

**Projekte**, also auch die hier behandelten Partnerschaftsprojekte, besitzen **keine Rechtspersönlichkeit** und können damit nicht Träger von Rechten und Pflichten sein. Diese liegen beim deutschen Projektträger. Auch im Partnerland ist das Projekt weder juristische Person, noch verfügt es über eine Rechtspersönlichkeit, um dort formell zu handeln. Um dies zu ändern, müsste der deutsche Projektträger selbst eine formelle Registrierung im Land, z. B. durch Einrichtung einer Filiale, einer Niederlassung, Zweigstelle oder eines Liaison Office, vornehmen. Zeit- und Kostenaufwand hierfür sind allerdings hoch bzw. eine solche Registrierung seitens des deutschen Partners auch oft gar nicht möglich. **Für die Durchführung eines KVP-, BBP-, GP- oder PA-Projektes erfolgt eine Registrierung daher in aller Regel nicht.**

Der **fehlende Rechtsstatus** ist in der Projektdurchführung zu berücksichtigen und hat Auswirkungen, z. B. auf die Möglichkeiten der Beschäftigung von lokalem Personal, die Abwicklung des Zahlungsverkehrs oder die Anmeldung eines Projektfahrzeugs. Im weiteren Verlauf von Kapitel 3 werden diese Angelegenheiten näher betrachtet und Hinweise zu den bestehenden Handlungsmöglichkeiten in der Projektdurchführung gegeben. Je nach konkreter Situation sind Entscheidungen für die eine oder andere Option zu fällen. Dabei kann es in einzelnen Fällen notwendig und sinnvoll sein, zu spezifischen Fragestellungen Rechtsberatung im Partnerland einzuholen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch der Hinweis, dass es sich bei den Partnerschaftsprojekten **nicht um staatliche Projekte der sogenannten bilateralen Zusammenarbeit** handelt. Projekte der bilateralen, staatlichen Zusammenarbeit, die beispielsweise von der GIZ oder der KfW durchgeführt werden, werden zwischen den Regierungen vereinbart und in einem Protokoll mit gegenseitigen Rechten und Pflichten festgehalten. Zumeist gehört hierzu auch ein Abkommen, welches den Status des entsandten Projektpersonals regelt.

Das **Personal von Partnerschaftsprojekten fällt nicht unter diese Abkommen**. Denn bei den KVP-, BBP-, GP- und PA-Projekten handelt es sich nicht um staatliche, sondern um **private Maßnahmen** mit dem deutschen Partner als Projektträger. Grundlage der Arbeit im Projektland ist kein Regierungsabkommen, sondern die privatrechtliche Durchführungsvereinbarung zwischen dem deutschen und dem/n ausländischen Projektpartner/n. Behörden im Projektland werden daher das in Partnerschaftsprojekten entsandte Personal zunächst ebenso behandeln wie andere Ausländer auch. Ein Anspruch, das KVP-, BBP, GP- oder PA-Personal ähnlich oder gleich dem Personal von Projekten der staatlichen Zusammenarbeit zu behandeln, kann nicht erhoben werden. Auch die Deutsche Botschaft oder das jeweilige GIZ-Landesbüro haben keine Handhabe, einen solchen Anspruch herzuleiten.

### 3.1.2 Aufgabenteilung zwischen sequa und dem deutschen Partner

Nach der Bewilligung eines Projektantrages durch das BMZ schließt sequa mit dem deutschen Projektpartner eine **Weiterleitungsvereinbarung**.<sup>11</sup> Diese regelt die Aufgabenteilung; sequa und der deutsche Projektpartner tragen gemeinsam die Verantwortung für das Projekt. Beide Parteien sind dabei an die im Antrag und der Bewilligung genannten Ziele, Inhalte und Bedingungen einschließlich der sich aus dem Zuwendungsrecht ergebenden Auflagen und Regelungen gebunden.

Die **inhaltliche Projektdurchführung** wird vom **deutschen Projektpartner** geleistet, welcher hierfür Personal für die fachliche Steuerung stellt sowie Langzeitexperten (LZE) und/oder Kurzzeitexperten (KZE) einsetzt. Mit dem ausländischen Partner schließt der deutsche Projektpartner eine **Durchführungsvereinbarung**<sup>12</sup> ab. Diese regelt die gegenseitigen Rechte und Pflichten einschließlich der Übernahme der sich aus der BMZ-Förderung ergebenden Bedingungen.

sequa hat in der Projektdurchführung vor allem eine begleitende und beratende Funktion gegenüber dem deutschen Partner, gewährleistet aber auch die Qualitätssicherung gegenüber dem BMZ und prüft den Projektfortschritt sowie die Abrechnung von verausgabten Fördermitteln. Die **Aufgaben von sequa** umfassen:

- Kommunikation mit dem Zuwendungsgeber (BMZ);
- Weiterleitung und Abrechnung der BMZ-Fördermittel gemäß Zuwendungsrecht;
- Beauftragung und Begleitung der Projektprüfung und Beratung der Projektfineinplanung;
- Beratung bei Planung, Organisation, Durchführung und Abrechnung von Projektmaßnahmen;
- Unterstützung bei der Rekrutierung von LZE/KZE;
- Bereitstellung von Mustervorlagen für Personalverträge, Leistungsbeschreibungen (Terms of Reference) etc.;
- Förderung des Erfahrungsaustauschs mit anderen Projekten;
- Durchführung einer PFK zum Ende der 1. Phase;
- Wirkungsorientierte Berichterstattung an das BMZ.

Die Durchführung des Projektes – die **fachliche Steuerung** – liegt beim **deutschen Projektträger**.<sup>13</sup> Der Sachverstand und die Erfahrungen des deutschen Projektpartners sollen möglichst umfassend für das Projekt mobilisiert werden. Aufgabe der fachlichen Steuerung ist es, die entsprechend dem Antrag und der Projektplanung vorgesehenen Maßnahmen mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu initiieren, zu koordinieren und die Zielerreichung nachzuhalten.

<sup>11</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap. 3.1.

<sup>12</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap. 3.2.

<sup>13</sup> In Ausnahmefällen und auf ausdrücklichen Wunsch des deutschen Partners kann sequa die Projektdurchführung und fachliche Steuerung eines Partnerschaftsprojektes übernehmen. Eine Beantragung beim BMZ und dessen Zustimmung sind hierfür notwendig.

Die **wichtigsten Aufgaben der fachlichen Steuerung** umfassen:

- Rekrutierung von LZE/KZE;
- Backstopping des eingesetzten Projektpersonals;
- Abstimmung mit dem/n ausländischen Projektpartner/n;
- Inhaltliche und finanzielle Planung sowie Monitoring des Projektverlaufs auf Grundlage von Antrag und Bewilligung;
- Organisation von Projektmaßnahmen in Deutschland (z. B. Schulungen, Informationsreisen, Öffentlichkeitsarbeit);
- Begleitung von Delegationen des ausländischen Partners in Deutschland;
- Abstimmung mit sequa bevor Änderungen in der Projektausrichtung, dem Mengengerüst oder im Budget vorgenommen werden;
- Berichterstattung über den Projektfortschritt an sequa;
- Mitwirkung an Organisation und Durchführung der PFK;
- Abrechnung der Projektausgaben gegenüber sequa.

### 3.1.3 Dokumentations- und Abrechnungspflichten

Als Erstzuwendungsempfänger der Projekte hat sequa dem BMZ gegenüber **Mitteilungspflichten**.<sup>14</sup> Diese umfassen:

- Einen **Jahres- bzw. Abschlussbericht** über jedes einzelne Projekt. Dieser Bericht informiert das BMZ jährlich über den Projektfortschritt und den Grad der Zielerreichung. Der Bericht dient nicht nur dem BMZ als Informationsquelle, sondern wird vom BMZ auch an die Deutsche Botschaft im Partnerland und ggf. an andere Institutionen der EZ weitergeleitet.
- **Änderungsanträge**, sobald sich wesentliche Grundlagen, Bestimmungsgrößen oder die Projektkonzeption eines Projektes verändern. Dies betrifft insbesondere auch Änderungen im Kostenplan sowie in der Projektlaufzeit.
- Einen Nachweis über die erzielten Ergebnisse und die ordnungsgemäße Verwendung der Projektmittel innerhalb von sechs Monaten nach Projektende (**Verwendungsnachweis**).

Der **deutsche Projektträger** ist in diese Mitteilungspflichten eingebunden und hat gemäß der Weiterleitungsvereinbarung folgende **Dokumentations- und Abrechnungspflichten** gegenüber sequa (siehe auch Abbildung 5):

- **Jahres- und Abschlussberichte**, die die Grundlage für die jährliche Berichterstattung von sequa an das BMZ bilden. Diese werden im Regelfall von der fachlichen Steuerung des deutschen Partners und/oder des LZE nach dem von sequa vorgegebenen Muster erstellt (vgl. auch Kap. 4.3.1).
- **Aktivitäten- und Finanzpläne** zur Ausgabenplanung des Projektes für das laufende Jahr. Die A+F-Pläne sind für den Projektträger und sequa ein wichtiges Instrument für das Monitoring von tatsächlichen und geplanten Mittelabflüssen (vgl. auch Kap. 4.2.8).

<sup>14</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap 2.4, 2.6 und 9.6.

- **Zweimonatliche Abrechnungen** zum zahlenmäßigen Nachweis aller Projektausgaben.
- **Schriftliche Erläuterung** von beabsichtigten inhaltlichen, zeitlichen oder finanziellen **Änderungen** in der Projektdurchführung gegenüber dem Projektantrag, für die sequa mittels eines schriftlichen Änderungsantrages eine Zustimmung des BMZ einholen muss.
- **Berichte zu Einzelmaßnahmen**, z. B. KZE-Einsätzen, Weiterbildungsveranstaltungen, Praktika oder Hospitationen, Koordinierungs-, Informations- oder anderen Reisen. Diese Berichte müssen den Abrechnungen beigelegt werden.
- Im Rahmen des Wirkungsmonitorings sind einmal jährlich die aktualisierten **Projektkennzahlen** und zweimal jährlich die **Ist-Werte** der zu Projektbeginn festgelegten **Leistungsindikatoren bzw. Key Performance Indicators (KPI)** vorzulegen (vgl. auch Kap. 4.2.5).

Abgabetermin	Vorlage	Zweck
<b>Nach Projektbeginn</b>	Durchführungsvereinbarung	Vertragliche Grundlage für Zusammenarbeit zwischen dt. und ausländischem/n Projektpartner/n
<b>31.01.</b>	Jahresbericht	Darstellung des Projektfortschritts für sequa/BMZ
<b>31.01.</b>	A+F-Plan	Finanzielles Monitoring zur Sicherung des Mittelabflusses
<b>31.01.</b>	Erfassungsbogen der Projektkennzahlen	Input für Programmmonitoring gegenüber dem BMZ
<b>31.01.</b>	Ist-Werte der Leistungsindikatoren (KPI)	Input für Wirkungsmonitoring gegenüber dem BMZ
<b>30.06.</b>	A+F-Plan aktualisiert	Finanzielles Monitoring zur Sicherung des Mittelabflusses
<b>30.06.</b>	Ist-Werte der Leistungsindikatoren (KPI)	Input für Wirkungsmonitoring gegenüber dem BMZ
<b>Mitte November</b>	Restmittelabruf (formlos)	Fachliche Steuerung ruft Restmittel für das laufende Haushaltsjahr bei sequa ab
<b>Zweimonatlich</b>	Projekt abrechnungen (erstmalig drei Monate nach Projektstart)	Zeitnahe Projekt abrechnung zur Unterstützung des finanziellen Monitorings.
<b>Mit den Abrechnungen</b>	Berichte zu Einzelmaßnahmen	Vom Zuwendungsrecht erforderte Dokumentation einer Maßnahme
<b>Projektende</b>	Abschlussbericht und -abrechnung	Darstellung der Projektumsetzung zum Projektende, Endabrechnung der Projektausgaben, Erstellung Verwendungsnachweis durch sequa

Abb. 5: Übersicht über die Vorlage notwendiger Planungs-, Monitoring- und Abrechnungsunterlagen bei sequa

### 3.1.4 Operationsplanung

Grundlage der Operationsplanung sind die im Projektantrag dargelegten Ziele, Ergebnisse und Indikatoren. Diese **sind in der PPÜ dargestellt**, welche im Rahmen der Projektprüfung bzw. PFK gemeinsam mit den Partnern erarbeitet wurde (vgl. Kap. 2.4.3). Zu Projektbeginn sollte die PPÜ zunächst in einer gemeinsamen Feinplanung vervollständigt und konkretisiert werden. Dabei sollten die zuvor definierte Zielhierarchie und die Indikatoren nochmals überprüft und ggf. angepasst sowie die Projektaktivitäten ergänzt werden. Diese PPÜ wird dann zur Grundlage der jährlichen Operationsplanung.

Die Operationsplanung (Beispiel in Anlage C.3) dient der **Planung der im jeweiligen Jahr vorgesehenen konkreten einzelnen Aktivitäten** in sachlicher, personeller und finanzieller Hinsicht. Sie wird gemeinsam vom ausländischen und deutschen Projektpartner erstellt, für das erste Projektjahr häufig auch schon im Rahmen des Feinplanungsworkshops. Inhaltlich wird die Operationsplanung durch Antrag und PPÜ bestimmt, den finanziellen Rahmen gibt der Finanzierungsplan und dessen nachrichtlichen Erläuterungen vor.

In der Operationsplanung werden für einen überschaubaren Zeitraum über die PPÜ hinaus wichtige Vereinbarungen über die konkrete Zusammenarbeit getroffen, um ein koordiniertes Vorgehen zur gemeinsamen Zielerreichung zu ermöglichen. Die Operationsplanung beinhaltet in der Regel **Vereinbarungen zu folgenden Punkten**:

- Aufschlüsselung konkreter Aktivitäten für jedes Ergebnis;
- Angaben zum Umsetzungszeitpunkt und zur Dauer der jeweiligen Aktivität;
- Zuweisung von Verantwortlichkeiten für die Umsetzung;
- Zuordnung personeller, sachlicher und finanzieller Ressourcen;
- Ggf. Angaben zu wichtigen Zwischenergebnissen („Meilensteine“).

Die **Zeitplanung** selbst soll in eine übersichtliche Form gebracht werden. Hierzu eignen sich besonders Balkendiagramme. Sie bilden eine ideale grafische Darstellung der Aufgaben und Termine, vermitteln einen Überblick über das Projekt und sind zugleich ein Instrument zur Kontrolle der Arbeitsleistungen. Alle Aufgaben des Projektes werden in möglichst chronologischer Ordnung gelistet, wobei der Detaillierungsgrad je nach Anforderung frei gewählt werden kann. Bestandteil der Zeitplanung ist die **Mittleinsatzplanung**, d. h. Maßnahmen sind so zu terminieren, dass die für ihre Durchführung notwendigen Ressourcen (insbesondere Personal, Finanzmittel etc.) auch tatsächlich zur Verfügung stehen.

Auf Grundlage der Termin- und Mittleinsatzplanung ist es möglich, jeder für ein Haushaltsjahr geplanten Aktivität die erwarteten Kosten zuzuordnen. Eine solche **Aktivitäten- und Finanzplanung** (A+F-Plan; vgl. Kap. 4.2.8) ist als Teil des finanziellen Monitorings **sequa zweimal jährlich vorzulegen**.

### 3.1.5 Einrichtung eines Steuerungskomitees

Steuerungs- oder Aufsichtsgremien bzw. Beiräte für ein Projekt erhöhen die **Transparenz** und schaffen **Akzeptanz** für die Projektdurchführung. Durch die Einrichtung eines Steuerungskomitees können die Entscheidungsstrukturen der jeweiligen Partnerorganisationen aktiv in das Projekt einbezogen und so das Ownership für das

Projekt auf beiden Seiten erhöht werden. Gerade in komplexen Projekten mit vielen Beteiligten bzw. Netzwerkpartnern haben sich Steuerungskomitees bewährt.

Erfahrungsgemäß wichtig für die Einrichtung und erfolgreiche Nutzung von Steuerungskomitees sind:

- Ein klares Profil (Aufgabenbeschreibung) und Kompetenzabgrenzung zur Durchführungsebene;
- Eine angepasste Frequenz der Meetings;
- Effizienz durch Moderationsregeln;
- Effektiver Informationsaustausch (Protokolle etc.).

Das Steuerungsgremium, in dem neben den Partnerorganisationen auch Vertreter der finalen Zielgruppen (z. B. Unternehmen, Berufsschullehrer) oder anderer Geber vertreten sein können, sollte auch bei der Erstellung der PPU und der jährlichen Operationsplanung eingebunden werden.

## 3.2 Personaleinsatz in Partnerschaftsprojekten

### 3.2.1 Einsatz der fachlichen Steuerung

Für die **fachliche Steuerung** wird eine Person oder ein Team von mehreren Personen beim deutschen Projektträger eingesetzt. Die ausgewählten Personen sollten in die Organisationsstruktur und Arbeitsabläufe des deutschen Projektträgers integriert sein. Entsprechend den Anforderungen an die fachliche Steuerung sollte die **Personalauswahl** von folgenden Kriterien bestimmt werden:

- Projektrelevante Sprach- und Auslandserfahrung;
- Kenntnis des Leistungs- und Erfahrungspotentials des deutschen Projektträgers, Erfahrung im Kammer-, Verbands- bzw. Gewerkschaftsbereich sowie im Schwerpunktthema des Projekts, z. B. im Bereich der Berufsbildung;
- Kooperationsfähigkeit und Akzeptanz innerhalb der eigenen Organisation;
- Beherrschung von Methoden des Projektmanagements und der Planung;
- Präsentations- und Argumentationssicherheit, Organisationstalent;
- Idealerweise Kenntnis und Erfahrung in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit;
- Bereitschaft zu häufigeren, weltweiten Dienstreisen;
- Gute schriftliche Ausdrucksfähigkeit;
- Beherrschung der gängigen Microsoft-Office-Programme Word, Excel, PowerPoint, Outlook;
- Kenntnisse von haushaltsrechtlichen und Verwaltungsfragen;
- Grundkenntnisse im Bereich der Buchhaltung.

### 3.2.2 Einsatz von Langzeitexperten

Viele EZ-Projekte, so auch die Partnerschaftsprojekte, arbeiten mit einem **entsandten Langzeitexperten (LZE)**<sup>15</sup>, der **als ständiger Berater** der ausländischen Partnerorganisation vor Ort tätig ist. Der LZE hat als Schnittstelle und Mittler zwischen dem deutschen und ausländischen Projektpartner eine zentrale Rolle in der Projektdurchführung. Der LZE wird häufig durch **lokales Projektpersonal**, z. B. durch einen Projektassistenten, unterstützt.

Viele der LZEs halten sich während der gesamten Projektlaufzeit vor Ort auf. Häufig werden in Projekten aber auch **intermittierende**, d. h. nur temporär vor Ort arbeitende **LZEs** eingesetzt. Die Vorteile des intermittierenden Experteneinsatzes können z. B. sein:

- Die für Beratungsaktivitäten wichtige „Außenansicht“ und Neutralität bleiben eher erhalten.
- Die Wahrscheinlichkeit persönlicher Konflikte sinkt.
- Die Einbindung in die deutsche Partnerorganisation bleibt eher erhalten.
- Reflexions- und Regenerationsphasen sind evtl. leichter realisierbar.
- Der/die ausländische/n Partner bleibt/en selbständiger, eigene Handlungsräume bleiben erhalten.
- Die Personalkosten sind in der Regel geringer, so dass ein höheres Budget für die Durchführung von Aktivitäten bleibt.

Andererseits ist der Einsatz von intermittierenden Experten aber auch mit Nachteilen behaftet:

- Die kontinuierliche Einbindung in die Prozesse innerhalb der Partnerorganisation ist nicht im selben Maße wie bei einem dauerhaften Aufenthalt möglich.
- Informationen außerhalb der reinen Projektaktivitäten können verloren gehen.
- Es besteht die Gefahr einer Aktivitätenpause, wenn der Experte nicht vor Ort ist.

Die Entscheidung für oder gegen intermittierende Experteneinsätze ist in jedem Fall projektspezifisch zu treffen, mit allen Beteiligten sorgfältig abzuwägen und möglichst bereits im Rahmen der Prüfmision zu diskutieren. Nicht unerheblich dabei sind die Entwicklungsphase des Projekts und die bereits vorhandenen Erfahrungen der Partnerorganisationen bzw. der Personen miteinander. So erscheint es in der Regel relativ unproblematisch, permanente Stellen nach einem gewissen Zeitraum (z. B. nach Abschluss der 1. Phase) in intermittierende Funktionen umzuwandeln.

In Einzelfällen verzichten die deutschen Partner auch auf eine entsandte Langzeitfachkraft. Ein solches Managementmodell bietet sich in der Regel dann an, wenn der ausländische Partner selbst kompetentes Personal für die Projektsteuerung als direkten Counterpart stellt oder ein kompetenter lokaler Experte als Langzeitfachkraft zur Verfügung steht. In diesen Fällen übernehmen die fachlichen Steuerer zumeist einen komplementären Teil der Projektkoordination vor Ort, was eine höhere Reisetätigkeit impliziert.

<sup>15</sup> Für Informationen zur Abrechnung von LZE vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap 7.1.

Die wichtigsten **Aufgaben des LZE** sind:

- Aufbau der notwendigen Projektinfrastruktur (Projektbüro, lokales Personal etc.);
- Aufstellung und Fortschreibung des Operationsplans auf Basis der Projektplanungsübersicht in Zusammenarbeit mit dem ausländischen Partner;
- Laufendes wirkungsorientiertes Projektmonitoring und Entwicklung eventuell notwendiger Änderungsvorschläge;
- Inhaltliche und organisatorische Vorbereitung von Beratungseinsätzen sowie Betreuung der Kurzzeitexperten;
- Vorbereitung und Organisation von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen für den ausländischen Partner;
- Abwicklung von Sachbeschaffungen;
- Eigenständige Durchführung von Beratungs- und Schulungsmaßnahmen;
- Ständiger Dialog und Abstimmung mit deutschen und ausländischen Projektpartnern zur Koordination aller Projektmaßnahmen;
- Begleitung von Projektfortschrittskontrollen und organisatorische Unterstützung des PFK-Teams vor Ort;
- Abstimmung mit anderen Projekten sowie offiziellen Stellen, z. B. Deutsche Botschaft und Ministerien im Gastland;
- Wirkungsorientierte Berichterstattung und Abrechnung gegenüber dem deutschen Projektträger.

Der LZE ist das Bindeglied zwischen dem Know-how des deutschen Projektträgers und dem Entwicklungsbedarf des ausländischen Projektpartners. Er kann dieser Funktion nur gerecht werden und wird in aller Regel nur dann vom ausländischen Projektpartner akzeptiert, wenn er über fachliches Know-how und Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit verfügt. Von diesen Anforderungen sollte nur in sehr gut begründeten und sorgfältig abzuwägenden Ausnahmefällen abgewichen werden.

Aus den Aufgaben des LZE lässt sich folgendes **Anforderungsprofil** ableiten:

- Erfahrungen im Management komplexer Projekte und Beherrschung einschlägiger Instrumente und Methoden des Projektmanagements;
- Einschlägige Berufserfahrung in der Kammer- bzw. Verbandsarbeit, der beruflichen Bildung, der Gewerkschaftsarbeit und/oder dem Schwerpunktthema des Projektes;
- Relevante Sprachkompetenz;
- Kenntnisse der Instrumente der EZ/Erfahrung in der EZ;
- Mehrjährige Auslandserfahrung, möglichst in einem Entwicklungsland;
- Kontakt- und Kooperationsfähigkeit (im Zielland und gegenüber dem Projektträger);
- Interkulturelle Kompetenz.

**In der Regel** kommen **deutsche oder europäische Langzeitberater** zum Einsatz. Für die Akzeptanz des Beraters bei der ausländischen Partnerorganisation ist generell entscheidend, dass der ausländische Partner vor Einstellung des LZE der Personalauswahl zugestimmt hat.

Es ist aber auch möglich, erfahrene **lokale Projektkoordinatoren** für diese Stelle einzusetzen. Einige der oben genannten Anforderungen oder Kriterien, wie z. B. Auslandserfahrung, werden damit auf selbstverständliche Weise erfüllt. Für Kompetenzen bezüglich der Managementenerfahrung sowie der Kontakt- und Kooperationsfähigkeit gelten gleichwertige Maßstäbe. Deutsche Sprachkenntnisse wären wünschenswert. Die sensibelsten Bereiche bei der Auswahl von lokalen Koordinatoren sind deren Akzeptanz und Durchsetzungsvermögen gegenüber den Führungskräften der zu beratenden Organisationen und darüber hinaus die einschlägige Berufserfahrung in der deutschen Kammer- bzw. Verbandsarbeit sowie der notwendige enge Bezug zu den deutschen Projektpartnern.

LZEs bedürfen einer intensiven **Vorbereitung ihres Auslandseinsatzes**. Dazu gehört insbesondere:

- Abstimmung mit dem deutschen Projektträger über Kooperations- und Verfahrensfragen;
- Kurz-Aufenthalt beim deutschen Projektträger zum Kennenlernen der Organisation, falls der LZE nicht aus dieser selbst rekrutiert wurde;
- Einweisung bei sequa in inhaltliche und formale Fragen und Verfahren des Managements von Partnerschaftsprojekten;
- Ggf. Schulung in Instrumenten und Methoden des Projektmanagements in der EZ (z. B. Wirkungsmonitoring, Moderation);
- Sprach- und landeskundliche Vorbereitung;
- Ggf. Koordinierungsbesuche bei anderen deutschen Durchführungsorganisationen mit Projekten im Partnerland.

Einige der oben genannten Punkte (z. B. Einweisung in das Management von Partnerschaftsprojekten, Schulung zu Instrumenten und Methoden des Projektmanagements) gelten ebenso für das eingesetzte Personal der fachlichen Steuerung beim deutschen Partner. Die Ausgaben für solche Maßnahmen der Vorbereitung von fachlicher Steuerung und LZE können in der Projektkalkulation berücksichtigt werden.

Soll eine Person, die nicht über die Staatsangehörigkeit des Projektlandes verfügt, vor Ort als LZE eingesetzt werden, so muss diese Person einen **Aufenthaltstitel** (*residence permit*) beantragen, welcher gemäß entsprechenden, den landesspezifischen Vorschriften die Anwesenheit sowie die Tätigkeit im Projektland erlaubt. Das hierfür notwendige **Visum** ist bei der zuständigen Behörde des Projektlandes zu beantragen. Ein Visum ist stets personengebunden. Die Beantragung kann daher erst nach Auswahl des LZE durch diesen selbst erfolgen.

Die Vorschriften und Prozeduren, um ein *residence permit* zu erhalten, sind je nach Land unterschiedlich. Der Zeit- und Bürokratieaufwand sollte nicht unterschätzt werden. Es ist daher angeraten, bereits während der Projektprüfung und -vorbereitung **frühzeitig konkrete Informationen** zu Verfahren und Voraussetzungen einzuholen, damit nach Auswahl des LZE das Visum zügig beantragt und dann auch erlangt werden kann.

Erster **Ansprechpartner** für Informationen hierzu ist die zuständige Behörde des Projektlandes. Darüber hinaus können die deutsche Auslandshandelskammer (AHK) – wenn vorhanden –, die Deutsche Botschaft und ggf. andere deutsche Projekte vor Ort sowie das Landesbüro der GIZ kontaktiert werden, um Informationen einzuholen und von deren Erfahrungen zu profitieren. Auch sollte frühzeitig das Gespräch mit dem ausländischen Projektpartner gesucht und dabei geklärt werden, inwieweit dieser die Beschaffung des Visums unterstützen kann.

Die Erfahrung der zahlreichen bisher durchgeführten Partnerschaftsprojekte zeigt, dass die **Visa-Beschaffung**, je nachdem, welche Vorschriften im Projektland gelten, welche Dokumente von den zuständigen Stellen verlangt werden und wie diese den Einzelfall beurteilen, **höchst unterschiedlich** verläuft. Teilweise entscheiden sich die Behörden für eine analoge Anwendung der Regeln, welche auch für Personal der staatlichen Zusammenarbeit gelten, teilweise ist eine formelle Erklärung der nationalen Partnerorganisation notwendig. Sowohl die Deutsche Botschaft wie auch das Landesbüro der GIZ, – obwohl, wie in Kap. 3.1.1 dargestellt, formell nicht zuständig – sind für den LZE oft hilfreiche Anlaufpunkte für Information und Unterstützung im Prozess der Visaerlangung.

### 3.2.3 Einsatz von Kurzzeitexperten

Für spezifische Aufgaben ist es notwendig, Fachkräfte für Kurzzeitberatungs- oder Trainingsmaßnahmen<sup>16</sup> einzusetzen. Da der Know-how-Transfer vom deutschen zum ausländischen Partner im Mittelpunkt des Projektes steht, werden im Regelfall **Experten des deutschen Partners** eingesetzt. Aber auch der Einsatz **externer KZE** ist möglich, wenn diese die erforderlichen Aufgaben qualifizierter oder kostengünstiger erfüllen. Dabei können nicht nur deutsche, sondern auch lokale und sonstige ausländische KZEs zum Einsatz kommen.

Der Bedarf an KZEs wird in der Regel in der Operationsplanung festgelegt. Die Experten werden vom Projektkoordinator vor Ort bzw. dem ausländischen Partner angefordert und vom deutschen Projektträger rekrutiert und **unter Vertrag genommen**. Der Einsatz ist vor Entsendung des jeweiligen Beraters mit dem ausländischen Partner abzustimmen. Hierzu gehört auch die Anfertigung der Aufgabenbeschreibung (**Terms of Reference**)<sup>17</sup> für den Einsatz. Diese enthält klare Vorgaben für die zu leistenden Aufgaben und zu erreichenden Ziele des Einsatzes.

Bei der **Auswahl** des Experten ist die fachliche Eignung für die gestellte Aufgabe entscheidend. Wichtige Kriterien sollten aber auch Sprachkenntnisse, Auslandserfahrungen und interkulturelle Kompetenzen sein.

Vor allem wenn vor Ort kein LZE des deutschen Projektträgers tätig ist, muss bei der Entscheidung über externe KZEs auch bedacht werden, dass jeder vor Ort auftretende Experte als Vertreter des deutschen Projektträgers angesehen wird. Auch externe Experten sollten daher in einem Mindestmaß mit Aufgaben, Strukturen und Personen des deutschen Projektträgers vertraut sein und ihm loyal gegenüberstehen. Darüber hinaus sollte jeder KZE zur **Vorbereitung seines Einsatzes** vom deutschen Partner über die konkrete Situation und den allgemeinen Hintergrund des Projektes sowie über den ausländischen Partner informiert werden.

<sup>16</sup> Für Informationen zur Abrechnung von KZE vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap 7.2.

<sup>17</sup> Für eine Mustervorlage „Terms of Reference“ vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Anlage C.2.

Nach Durchführung des **KZE-Einsatzes** sollte der ausländische Projektpartner um eine **Bewertung** (Muster in Anlage B.5) gebeten werden. Die Bewertung unterstützt die Planung von Folgeeinsätzen durch die fachliche Steuerung in Abhängigkeit von den Wünschen der Partner. Bei Durchführung von **Workshops und Seminaren** sollten alle Teilnehmer zum Abschluss der Veranstaltung einen **Bewertungsbogen** (Muster in Anlage B.6) ausfüllen.

Als Beleg seines Einsatzes sowie zur Information für den deutschen und ausländischen Projektträger, sequa und den PFK-Gutachter hat der KZE über seinen Einsatz einen Bericht zu erstellen. **KZE-Berichte** sollten folgende Angaben beinhalten:

- Beteiligte Personen;
- Zeit, Ort und Dauer der Maßnahme;
- Zielstellung der Maßnahme bzw. *Terms of Reference (ToR)*;
- Ergebnisse des Einsatzes;
- Tatsächlich durchgeführtes (nicht nur geplantes) Programm (tatsächlicher Ablauf des Einsatzes);
- Bei Weiterbildungsveranstaltungen, Informationsreisen u. ä.: Teilnehmerliste und Liste der an der Maßnahme beteiligten sonstigen Personen sowie eine zusammenfassende Auswertung der Zwischen- bzw. Abschlussevaluation;
- Empfehlungen für das weitere Vorgehen.

Der Bericht des KZE stellt ebenso wie der Vertrag<sup>18</sup> (einschl. ToR) einen verbindlichen Bestandteil der **Dokumentation zur Abrechnung** des Einsatzes bei sequa dar.

### 3.2.4 Beschäftigung von lokalem Personal

Mit **lokalem Personal** sind diejenigen Personen gemeint, die als Projektpersonal vor Ort rekrutiert und ausschließlich für die Projektdurchführung beschäftigt werden, also z. B. **lokale Koordinatoren oder Assistenzkräfte** (normalerweise angestellt bzw. beauftragt vom dt. Projektpartner; dieser hat i. d. R. Weisungsbefugnis). Die Abrechnung dieses lokalen Projektpersonals erfolgt in der Position 1 des Finanzierungsplans eines Partnerschaftsprojekts. Hiervon zu unterscheiden ist Personal des ausländischen Partners, welches ggf. aus Mitteln der Position 3 des Finanzierungsplans eines Partnerschaftsprojekts degressiv bezuschusst wird (vgl. Kapitel 3.2.5; normalerweise angestellt beim ausl. Projektpartner; dieser hat i. d. R. Weisungsbefugnis).

Da in der Regel weder das Projekt noch der deutsche Partner im Projektland über eine Rechtspersönlichkeit (vgl. Kap. 3.1.1) verfügen, können sie im Projektland auch nicht als Arbeitgeber fungieren und beispielsweise Steuern und Sozialabgaben abführen. Von daher können sie in den meisten Fällen auch keine Arbeitsverträge schließen. In manchen Fällen kann der **LZE als Arbeitgeber** agieren und selbst einen Arbeitsvertrag, z. B. mit der Projektassistenz, schließen. Ob dies möglich ist, hängt von den spezifischen Regeln im jeweiligen Land ab. sequa empfiehlt, vor Abschluss eines solchen Vertrages Rechtsberatung im Land einzuholen, um zu klären, ob der deutsche Partner bzw. der LZE selbst einen Arbeitsvertrag abschließen kann und welche Vorgaben dabei zu beachten sind.

<sup>18</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Anlagen C.1 und C.2.

In vielen Fällen ist es am einfachsten, einen **Honorarvertrag** abzuschließen. Im Unterschied zum Arbeitsvertrag wird eine Person mit einem Honorarvertrag nicht angestellt, sondern die Person ist selbständig tätig und erbringt die im Vertrag vereinbarten Werke oder Dienstleistungen als Auftragnehmer. Honorarverträge können weitestgehend frei gestaltet werden und auch längere Zeiträume umfassen. Die zuwendungsrechtlichen Vorschriften, die bei der Vergabe eines Auftrags gelten, sind auch bei der Vergabe eines Honorarvertrags zu beachten, z. B. Anfertigung einer Aufgabenbeschreibung und eines Vergabevermerks.<sup>19</sup> Auftraggeber kann der deutsche oder der ausländische Projektpartner sein. Sofern der deutsche Projektpartner Auftraggeber ist, ist eine mögliche Umsatzsteuerpflicht des Auftraggebers in Deutschland zu prüfen.<sup>20</sup> Ggf. entsteht auch eine Umsatzsteuerpflicht im Projektland. Die Pflicht, Einkommensteuer und ggf. weitere Abgaben abzuführen, obliegt der beauftragten Person.

Eine weitere Option, lokales Projektpersonal zu beschäftigen, ist, mit dem ausländischen Partner eine **Vereinbarung über eine Abordnung** von Personal zu treffen. Hierbei kann es sich sowohl um eine gemeinsam identifizierte Person handeln, die spezifisch für das Projekt eingestellt wird, als auch um eine bereits beim ausländischen Partner beschäftigte Person, die für die Arbeit im Projekt freigestellt wird. In beiden Fällen hat die betreffende Person einen **Arbeitsvertrag mit der ausländischen Partnerorganisation** zu schließen. Der ausländische Partner ist Arbeitgeber, zahlt das Gehalt und führt Steuern und Abgaben ab. Einigen sich deutscher und ausländischer Partner auf eine solche Personalabordnung, so sollten sie den Umfang und die Art der Tätigkeit im Projekt ebenso eindeutig klären und schriftlich vereinbaren wie die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis.

### 3.2.5 Personalkostenzuschüsse an die ausländische Partnerorganisation

**Gehalts- und Sachkostenzuschüsse** zugunsten des ausländischen Partners sind, sofern sie beantragt und bewilligt sind, grundsätzlich möglich, sollten aber die **Ausnahme** darstellen. Sie bedürfen der besonderen entwicklungspolitischen Rechtfertigung und sind nur möglich, wenn die Leistungsfähigkeit des ausländischen Partners zur Übernahme der eigenen Kosten nicht ausreicht. Ein typisches Beispiel für die Gewährung von Gehalts- und Sachkostenzuschüssen ist der Aufbau neuer Strukturen bei der Partnerorganisation.

**Gehaltszuschüsse** sollten nur in abnehmenden Raten, d. h. **degressiv** und unter der Voraussetzung, dass der ausländische Projektpartner das bezuschusste Personal auch nach Auslaufen der deutschen Förderung weiterbeschäftigt, geleistet werden.

Für Gehälter, die durch Projektmittel bezuschusst werden, ist es, ebenso wie für die Gehälter des lokalen Projektpersonals, notwendig, die **Ortsüblichkeit und Angemessenheit** zu dokumentieren.<sup>21</sup> Entsprechende Bestätigungen der Ortsüblichkeit und Angemessenheit eines Gehalts stellen z. B. die Deutsche Botschaft oder Einrichtungen, die der Botschaft bekannt sind (GIZ, AHK, Wirtschaftsprüfer etc.), vor Ort aus.

<sup>19</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Anlage B.9.

<sup>20</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap. 7.2.3.

<sup>21</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap. 8.2.

### 3.3 Projektinfrastruktur und Zahlungsverkehr

#### 3.3.1 Einrichtung eines Projektbüros

Eine der ersten Maßnahmen vor Ort ist die **Einrichtung eines Projektbüros**<sup>22</sup>, ggf. verbunden mit der Einstellung von lokalem Projektpersonal. Hierbei stellt sich häufig die Frage, ob das Projektbüro direkt **beim ausländischen Partner** oder unabhängig davon eingerichtet werden sollte. Bei dieser Überlegung bietet die räumliche Nähe zur Partnerorganisation eine Reihe von Vorteilen, wie z. B. kurze Wege, enge Anbindung an die Partnerorganisation, Identifikation des Projekts mit der Partnerorganisation. Die Einrichtung des Projektbüros bei der Partnerorganisation sollte daher immer als eine der ersten Optionen geprüft werden.

Ein häufiges Problem ist allerdings, dass bei der Partnerorganisation keine Räumlichkeiten zur Verfügung stehen und es dadurch zu Verzögerungen im Projekt kommen kann. Auch ist darauf zu achten, dass es nicht zu Rollenkonflikten kommt, wenn das Projektbüro beim ausländischen Partner angesiedelt ist. Die Aufgaben und Funktionen des LZE und der Projektmitarbeiter sind klar von den übrigen Aufgaben der Partnerorganisation abzugrenzen. Es gilt zu vermeiden, dass der LZE und lokale Projektmitarbeiter für das Tagesgeschäft des Partners „missbraucht“ werden.

Arbeitet das Projekt im Rahmen eines **Netzwerks mit mehreren Partnern** oder überregional, ist es meist sinnvoll, einen von den Partnern unabhängigen und damit **neutralen Standort** zu wählen. In diesem Fall wird die möglicherweise nach außen hin wirkende Bevorzugung eines Partners bewusst vermieden. Eventuell sollten in überregionalen Projekten außerdem weitere Kriterien, wie z. B. logistische (Verkehrs-anbindung, Zentralität in Bezug auf das Interventionsgebiet des Projekts etc.) und infrastrukturelle Aspekte, in den Vordergrund gestellt werden.

#### 3.3.2 Zahlungsverkehr im Projekt

Bei der Projektdurchführung entstehen **Ausgaben, die zu bezahlen sind**. Hierzu gehören:

- Gehälter für nationales und internationales Personal;
- Reisekosten;
- Honorare für Kurzzeitfachkräfte;
- Zuschüsse an ausländische Partnerorganisationen;
- Anschaffung von Ausrüstungen und Verbrauchsmaterialien;
- Kosten für Veranstaltungen wie Seminare, Trainings, Workshops etc.;
- Laufende Kosten für Büro, Telekommunikation, Fahrzeug etc.

sequa empfiehlt jedem Projektträger, bei seiner Hausbank **ein separates Bankkonto** für das Projekt einzurichten. Aber auch die Nutzung eines bereits vorhandenen Bankkontos ist möglich. Auf die klare buchhalterische Abgrenzung aller projektbezogenen Zahlungsvorgänge ist zu achten. In jedem Fall muss **in Deutschland ein Bankkonto** des Projektträgers zur Verfügung stehen, über das die Zahlungsströme des Projekts (Überweisung der Fördermittel durch sequa, Bezahlung von Projekt-

<sup>22</sup> Zur Beschaffung und Verwaltung von Projektausrüstung vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap. 6 und 8.3.

ausgaben) abgewickelt werden. Nach Möglichkeit sollten Überweisungen direkt an die Letztempfänger vorgenommen werden. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um Beträge in Euro oder ausländischer Währung handelt. Anfallende Gebühren, die teilweise hoch sein können, sind als Teil der Projektausgaben abrechenbar.

Aus Gründen der Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit ist es meist auch sinnvoll, im Projektland über eine **Option für Zahlungen vor Ort in lokaler Währung** zu verfügen. Grundsätzlich denkbar sind verschiedene Möglichkeiten der Zahlungsabwicklung vor Ort:

- Barkasse im Projektbüro;
- Zahlung über Kreditkarte;
- Lokales Bankkonto des deutschen Projektträgers;
- Persönliches Konto des LZE;
- Zahlungsabwicklung über den ausländischen Partner.

Die Optionen haben jeweils Vor- und Nachteile. Es sollte überlegt werden, welche Zahlungen tatsächlich vor Ort anfallen. Hieraus ergibt sich die Entscheidung für die Nutzung einer oder mehrerer der verschiedenen Möglichkeiten.

Eine **Barkasse** sollte in jedem Fall nur kleine Beträge enthalten. Das Bargeld ist sicher zu verwahren, der Zugang und die Verantwortlichkeit für die Barkasse sind eindeutig zu regeln. Größere Beträge sollten weder in bar bezahlt noch in der Kasse vorgehalten werden. Eine Barkasse ist daher **allenfalls als Ergänzung** anderer Formen des Zahlungsverkehrs geeignet.

Für das in Deutschland für das Projekt eingerichtete Bankkonto kann eine **Kreditkarte** beantragt und mit entsprechenden Vorgaben und Vorschriften in die Verfügungsgewalt z. B. des LZE übergeben werden. Je nach den Bedingungen im Partnerland können auf diesem Weg verschiedene Zahlungen getätigt werden.

Neben dem Projektkonto in Deutschland kann der deutsche Projektträger ein **Konto im Partnerland** bei einer dortigen Bank einrichten und dieses Konto für Zahlungen vor Ort verwenden. Die Vollmacht für ein solches Konto haben in der Regel der LZE und die fachliche Steuerung in Deutschland. Die Eröffnung eines solchen lokalen Bankkontos ist teilweise aufwändig, da Dokumente des deutschen Trägers beigebracht und übersetzt und ggf. beglaubigt werden müssen. Die Vorschriften unterscheiden sich je nach Land und Bank. In einigen Ländern ist es generell nicht möglich, dass eine Organisation ohne Rechtspersönlichkeit im Land ein Bankkonto eröffnet.

In der Regel wird der LZE vor Ort ein **persönliches Bankkonto** eröffnen. Die Abwicklung von Zahlungen des Projekts über ein persönliches Konto des LZE sollte die Ausnahme sein. Private Konten sind hierfür nicht vorgesehen; regelmäßige und größere Transaktionen des Projekts können zu Rückfragen der Bank oder lokaler Behörden führen. Dennoch kann es – falls andere Möglichkeiten ausscheiden oder erst mit zeitlichem Vorlauf realisierbar sind – notwendig sein, ein lokales Bankkonto auf den Namen des LZE zu eröffnen und für Zahlungen des Projekts zu nutzen. Der deutsche Projektträger und der LZE sollten in diesem Fall eine **schriftliche Vereinbarung** treffen, welche die Nutzung des Kontos, die Ausführung des Zahlungsverkehrs, die Haftung sowie die zu erteilenden Vollmachten regelt.

Dem Geist der Partnerschaftsprojekte entsprechend ist die Zusammenarbeit mit dem **ausländischen Projektpartner** schließlich eine weitere Option, um Zahlungen vor Ort in lokaler Währung abzuwickeln. Dabei sind zwei Varianten möglich: Zum einen kann mit dem lokalen Partner vereinbart werden, dass dieser ein separates Bankkonto eröffnet, über welches alle vor Ort notwendigen Zahlungen des Projekts abgewickelt werden. Zum anderen kann mit dem lokalen Partner vereinbart werden, dass, sofern eine klare buchhalterische Abgrenzung der Zahlungsvorgänge erfolgt, Zahlungen über dessen allgemeines Geschäftskonto abgewickelt werden. sequa empfiehlt hierbei, mit dem Partner die Einrichtung eines separaten Bankkontos für das Projekt zu vereinbaren. In beiden Fällen sind unter Einbeziehung des verantwortlichen Projektpersonals klare Regeln für die Freigabe, Dokumentation und Abrechnung der Zahlungen zu vereinbaren. In der Durchführungsvereinbarung zwischen den Partnern sollte hierfür die Grundlage gelegt werden.

### 3.3.3 Anmeldung eines Projektfahrzeugs

Ein **Projektfahrzeug**<sup>23</sup> kann von der ausländischen Partnerorganisation auf deren Namen oder – soweit dies die Gesetze im Partnerland zulassen – auf den Namen des LZE zugelassen werden. Da das mit Projektmitteln beschaffte Anlagevermögen nach Ende des Projekts, soweit es nicht verkauft wird, ohnehin der ausländischen Partnerorganisation zu übergeben ist, bietet es sich an, ein Projektfahrzeug von Anfang an auf die ausländische Partnerorganisation zuzulassen. Dabei sollte entweder bereits in der Durchführungsvereinbarung oder separat eine klare, schriftliche Vereinbarung dazu getroffen werden, wer wann welche Rechte und Pflichten bezüglich Nutzung und Unterhalt des Projektfahrzeugs hat.

Da die Anschaffung eines Projektfahrzeuges zumeist mit hohen Kosten und Bürokratie verbunden ist, sollten in jedem Fall **alternative Möglichkeiten des lokalen Transports** (z. B. Mietwagen, Uber) geprüft werden. Um die Entscheidungsfindung zu unterstützen, hat sequa ein Kriterienraster zur Anschaffung eines Projektkfz (vgl. Anlage A.3) entwickelt. In jedem Fall gilt, dass ein Fahrzeug nur angeschafft werden darf, sofern es im Projektantrag bzw. den Nachrichtlichen Erläuterungen des Finanzierungsplans beantragt und durch das BMZ bewilligt ist.

## 3.4 Schulungs- und Trainingsmaßnahmen

Die **Qualifizierung** von haupt- und ehrenamtlichen Kräften ausländischer Partnerorganisationen, wie auch Mitarbeitern von Unternehmen und Auszubildenden, ist zentraler Bestandteil der Partnerschaftsprojekte. **Schulungs- und Trainingsmaßnahmen** sollen zum **Großteil im Partnerland**, können im Bedarfsfall ergänzend aber auch in Deutschland oder in Drittländern durchgeführt werden. Bei der Wahl des Schulungsortes müssen die Verfügbarkeit und Qualität des Schulungsangebots sowie das Gebot der sparsamen und wirtschaftlichen Mittelverwendung berücksichtigt werden.

---

<sup>23</sup> Für weitere Informationen zur Beschaffung und Nutzung eines Projektfahrzeugs vgl. Handbuch für die Projekt-  
abrechnung, Kap. 7.1.5.

### 3.4.1 Qualifizierung der ausländischen Partnerorganisationen

**Partnerschaftsprojekte** setzen an der **institutionellen Stärkung der lokalen Partner** an, d. h. Kammern und Verbände werden als Interessenvertreter und Dienstleister für Unternehmen, Berufsbildungseinrichtungen als Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung und Gewerkschaften als Vertreter der Arbeitnehmerseite und Sozialpartner qualifiziert.

Die **Schulung von Haupt- und Ehrenamtsträgern** von Kammern, Verbänden und Gewerkschaften soll die praktischen Fähigkeiten für eine professionelle Führung einer Mitgliederorganisation vermitteln. Die **Schulung von Lehrkräften (Training of Trainers)** soll die Fähig- und Fertigkeiten für einen praxisorientierten Unterricht an einer beruflichen Aus- und/oder Fortbildungseinrichtung vermitteln.

Für die Weiterbildung der o. g. Zielgruppen kommen **folgende Maßnahmen** in Betracht:

- Beratung durch den LZE;
- Beratung durch eigene und externe KZE;
- Praktika und On-the-job-Trainings bei der deutschen Partnereinrichtung bzw. vergleichbaren Einrichtungen im In- und Ausland;
- Durchführung eigener Seminare, Workshops oder Konferenzen, wie auch Teilnahme an Seminaren Dritter im Land oder im Bedarfsfall in Deutschland oder anderen Ländern.

### 3.4.2 Qualifizierung von Fachkräften und Auszubildenden

Die Qualifizierung von Kammer- und Verbandsmitarbeitern dient keinem Selbstzweck, sondern soll die Partnerorganisationen darin stärken, Unternehmen bedarfsgerechte Leistungen anbieten zu können und damit die Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Wirtschaft zu erhöhen. Die Unterstützung der Unternehmen erfolgt dabei vor allem als **Qualifizierung der Führungskräfte und der Mitarbeiter der Unternehmen**, für die z. B. im Rahmen der KVP-Projekte ein Trainings- und Beratungsangebot beim ausländischen Partner aufgebaut und umgesetzt wird. Qualifizierungsangebote fokussieren in der Regel auf betriebswirtschaftliche und fachpraktische Themen und sollten idealerweise auf einer Bedarfsabfrage bei den Unternehmen beruhen. Im Sinne der langfristigen Existenzsicherung der Partnerorganisationen, die auf eine Mitgliederwerbung angewiesen ist, sollten die genannten Qualifizierungsmaßnahmen immer auch Nichtmitgliedern der Partnerorganisation offenstehen und gegen entsprechende Gebühren angeboten werden.

Auch bei BBP- und insbesondere bei PartnerAfrika-Projekten mit Berufsbildungsfokus beschränken sich die Qualifizierungsmaßnahmen in der Regel nicht nur auf die Berufsbildungseinrichtungen und ihre Lehrkräfte, sondern adressieren häufig auch direkt **Auszubildende und weiterzubildende Fachkräfte**. Oftmals werden Aus- und Weiterbildungskurse nicht nur entwickelt und eingeführt, sondern im Rahmen der Projekte pilotiert und ggf. weiter verbessert. Nur so können die Projekte auch die vom BMZ, vor allem von der Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“, erwarteten Beschäftigungswirkungen unmittelbar erzielen.

In Gewerkschaftspartnerschaften können Mitarbeiter der lokalen Partner z. B. beim Aufbau eines eigenen Angebots zur Durchführung von gewerkschaftlichen Veran-

staltungen und Seminaren unterstützt werden. Gewerkschafter können auch für den sozialpartnerschaftlichen Dialog, die Curricula-Entwicklung und Prüfungsverfahren sowie für die Gewährleistung arbeitnehmergerechter Ausbildungsstandards qualifiziert werden. Ausbilder werden geschult, um die Qualität der Ausbildung in den Unternehmen sicherzustellen. Auszubildende profitieren von einer qualitativ hochwertigen Ausbildung, die ihren Bedürfnissen entspricht und sie auf die Arbeitswelt vorbereitet.

### 3.4.3 Einbezug von Unternehmen in Qualifizierungsmaßnahmen

BBP- sowie teilweise GP- und PartnerAfrika-Projekte zielen darauf ab, die Berufsbildung im Partnerland praxis- und bedarfsorientierter zu gestalten, um Beschäftigungswirkungen zu erzielen und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dies setzt oftmals die aktive **Einbeziehung von Unternehmen vor Ort** und hier insbesondere der betrieblichen Ausbilder in diesen Unternehmen voraus. Es geht dabei nicht nur um eine Verbesserung der Berufsbildung als solche, sondern auch um die Verknüpfung der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen mit den **Bedürfnissen der Unternehmen aber auch der Arbeitnehmer** vor Ort. Insofern ist ein Einbezug von Unternehmen und Arbeitnehmervertretern in die Konzeption und Umsetzung von Berufsbildungsmaßnahmen wünschenswert.

## 3.5 Öffentlichkeitsarbeit der Projekte

Im Rahmen der Partnerschaftsprojekte können sowohl Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit des ausländischen Partners sowie auch des Projektes an sich finanziert werden. Für den ausländischen Partner ist eine **professionelle Öffentlichkeitsarbeit** nicht nur im wirtschaftspolitischen Dialog mit Entscheidungsträgern, sondern vor allem auch für die Werbung neuer Mitgliedsunternehmen, Auszubildender etc. ein wichtiges Instrument.

Um die **Öffentlichkeitsarbeit der Partnerorganisation** zu verbessern, werden häufig folgende Maßnahmen unterstützt:

- Erstellung von Informationsbroschüren der Organisation;
- Herausgabe eines Newsletters;
- Erstellung einer Website des Partners und seiner Dienstleistungen;
- Medienauftritte;
- Erstellung von Instrumenten der Mitglieder- und Teilnehmerwerbung (z. B. Flyer, Informationsmappen);
- Messebeteiligungen und öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen.

Die **projektbezogene Öffentlichkeitsarbeit** betrifft z. B. die Erstellung von digitalen und/oder gedruckten Informationsmaterialien über das Vorhaben (Broschüre, Flyer) sowie die Darstellung des Projekts über eine eigene Website, die dann sowohl über das Projekt als auch über die Projektpartner sowie über sequa und deren Programme informiert. Projektveröffentlichungen erhöhen die **Sichtbarkeit des Projektes** im Partnerland sowie in Deutschland und können gut als Instrumente für das Networking mit anderen Organisationen und Projekten genutzt werden (vgl. Kap. 3.6).

Bei allen **Projektpublikationen sowie bei Baumaßnahmen** ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass das Projekt **vom BMZ über sequa finanziert** wird. Bei projektfinanzierten Publikationen sind darüber hinaus die **Design-Richtlinien des BMZ** in ihrer aktuellen Fassung zu beachten. Für die **Nutzung der richtigen Logos**<sup>24</sup> im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit gelten derzeit folgende Regelungen:

**a) Publikationen/Veranstaltungen der Partnerschaftsprojekte im Inland:**

- **Nutzung der PiT-Logobanderole in deutscher Sprache** (siehe Abbildung 6) und Hinweistext, dass das Projekt über das BMZ im Rahmen der „Partners in Transformation (PiT)“ gefördert wird.



Abb. 6: PiT-Logobanderole mit BMZ-Logo (Deutsch)

- Im Falle von inländischen Publikationen, die sich auf die Darstellung eines **PartnerAfrika-Projektes** beziehen, ist die **Invest for Jobs-Logobanderole mit dem BMZ-Logo** (dt/en/fr; siehe Abbildung 7) zu nutzen, die die Umsetzung des Projektes über Mittel des BMZ im Rahmen der Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“ darstellt:



Abb. 7: Invest for Jobs-Logobanderole mit BMZ-Logo (Deutsch)

**b) Publikationen/Veranstaltungen der Partnerschaftsprojekte im Ausland/Partnerland:**

- **Nutzung der PiT-Logobanderole in englischer Sprache** (siehe Abbildung 8) und Hinweistext, dass das Projekt über das BMZ im Rahmen der „Partners in Transformation (PiT)“ gefördert wird.



Abb. 8: PiT Logobanderole mit allgemeinem Kooperationslogo (Englisch)

<sup>24</sup> Alle Logos stehen auch unter dem Menüpunkt „Arbeitshilfen“ auf der sequa-Website im Log-in Bereich zur Verfügung.

- Im Falle von ausländischen Publikationen, die sich auf die Darstellung eines **PartnerAfrika-Projektes** beziehen, ist die **Invest for Jobs-Logobanderole mit dem allgemeinen Kooperationslogo** (dt/en/fr; siehe Abbildung 9) zu nutzen.



Abb. 9: Invest for Jobs-Logobanderole mit allgemeinem Kooperationslogo (Englisch)

### 3.6 Kooperation mit anderen Organisationen und Projekten

Mit den Erklärungen von Rom und Paris (vgl. Kap. 1.1.3) verpflichten sich die Geberländer zu einer besseren Koordinierung untereinander, um die Wirksamkeit der entwicklungspolitischen Maßnahmen zu erhöhen. Auch wenn die Partnerschaftsprojekte nicht im Rahmen der bilateralen Zusammenarbeit finanziert werden, stellt das BMZ den Anspruch der **Geberharmonisierung**, um Synergieeffekte zu nutzen und Doppelfinanzierungen zu vermeiden. Dies gilt insbesondere für die PartnerAfrika-Projekte im Rahmen der Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“. Diese sind eng in die politischen Vorgaben der Sonderinitiative eingebunden und müssen sich stets mit den weiteren Vorhaben und dem Koordinator der Initiative im Land abstimmen sowie Synergien herstellen.

sequa und die Projektpartner sind somit gehalten, die Zusammenarbeit mit denjenigen bilateralen oder internationalen Projekten, Organen und Institutionen (nationale Ministerien, Deutsche Botschaft, EU-Delegation, überregionale Wirtschaftsverbände, ausländische Durchführungsorganisationen) zu suchen, die sich mit der gleichen oder einer ähnlichen Problematik bzw. Zielsetzung im Partnerland beschäftigen. Dies ist insbesondere notwendig, da die Partnerschaftsprojekte nicht Bestandteil der entwicklungspolitischen Regierungsverhandlungen sind und damit in den entsprechenden Protokollen meist nicht explizit aufgeführt werden.

Häufig ist das **Networking mit anderen Projekten und Organisationen** bereits Bestandteil der Projektprüfungen, d. h. schon vor bzw. während der Prüfmission sollten relevante Organisationen und Projekte im Partnerland identifiziert und kontaktiert werden. Dies betrifft insbesondere Programme und Projekte der nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung anderer Geber, **vorrangig der GIZ**, als der zentralen Organisation der deutschen TZ. Sollten sich Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit ergeben, macht es Sinn, formalisierte und/oder institutionalisierte Abstimmungs- bzw. Koordinierungsmechanismen im Sinne von regelmäßigen Treffen oder zumindest eines Erfahrungsaustausches zu initiieren.

Erst die beiderseitigen Kenntnisse über Ansätze und Methoden erlauben die Operationalisierung der gewünschten **Synergieeffekte**, z. B. durch die **Übertragung von Best-Practice-Modellen**. Im Falle einer konkreten Kooperation (fachliche Zusammenarbeit oder Abstimmung zur Abgrenzung von Interventionszonen der einzelnen Vorhaben) kann diese über ein *Memorandum of Understanding* oder über generelle *Principles of Cooperation* geregelt werden.

Auch wenn die Kooperation mit anderen Organisationen und Projekten häufig als Mehraufwand betrachtet wird, kann sie einen nicht zu unterschätzenden **Mehrwert für das Projekt** bzw. die Partnerschaftsprogramme, aber auch für die Partnerorganisation mit sich bringen. Nicht nur wird der Bekanntheitsgrad des Projektes und der Partner erhöht, sondern es werden auch neue Handlungsoptionen eröffnet und Netzwerke geschaffen, die vor allem auch dem ausländischen Partner über die Projektlaufzeit hinaus zugutekommen können.

Der Netzwerk- und Synergiegedanke lässt sich natürlich auch auf mögliche **Kooperationen und Erfahrungsaustausche zwischen den sequa-Partnerschaftsprojekten** in einer Region übertragen. Es ist davon auszugehen, dass ein moderierter, aber in jedem Fall fachlich orientierter und entspannter Austausch zwischen den Verantwortlichen dazu beitragen kann, Fehler zu vermeiden und *Best-Practice*-Modelle schneller zu verbreiten. sequa hat bereits regionale Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch für die Projekte organisiert (Ostafrika) bzw. organisatorisch begleitet (Kolumbien), ermuntert aber auch die deutschen Partner oder LZEs, direkte Austauschmöglichkeiten zu suchen und zu nutzen.

### 3.7 Projektabschluss

Häufig umfassen Partnerschaftsprojekte **zwei Förderphasen**. Eine **Ausnahme** bildet das **PartnerAfrika-Programm**, das aufgrund der begrenzten Laufzeit der Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“ nur eine Förderphase von drei bis vier Jahren vorsieht.

Die erste **Projektphase** endet in der Regel mit einer **Projektfortschrittskontrolle (PFK)**, die ca. ein halbes Jahr vor Beendigung der Phase im Auftrag und unter Federführung von sequa durchgeführt wird (vgl. Kap. 4.4.2). Ziel der PFK ist es, neben einer Dokumentation der Projektergebnisse eine Entscheidungsgrundlage für die eventuelle Fortsetzung des Projektes im Rahmen einer zweiten Phase (KVP, BBP und GP) zu schaffen oder, wenn eine zweite Phase nicht empfohlen werden kann, Maßnahmen zur nachhaltigen Verankerung des Erreichten vorzuschlagen. Nach der zweiten Projektphase wird zukünftig auf eine PFK verzichtet, da das BMZ im Rahmen der „Partners in Transformation“ regelmäßige Evaluierungen der Programme vorsieht (vgl. Kap. 4.4.3).

Läuft das Projekt endgültig aus oder empfiehlt ein PFK-Gutachten die **Beendigung des Projektes**, ist ein offizieller Projektabschluss, z. B. in Form eines Workshops vor Ort oder einer Online-Veranstaltung unter Beteiligung sämtlicher Projektpartner, sinnvoll. Im Rahmen einer **Abschlussveranstaltung** können u. a. die Partnerschaft rückblickend ausgewertet und die Beteiligten angemessen gewürdigt oder im Hinblick auf eine weitere Zusammenarbeit zwischen den Partnern nach Projektende Themen und Maßnahmen definiert werden.

Unter Umständen macht es auch Sinn, den Projektabschluss zu nutzen, um eine politische Wirkung für den Projektpartner vor Ort zu erzielen. In einem solchen Fall kann ein interner Workshop durch eine **öffentliche Abschlusskonferenz** unter Einbeziehung politischer Persönlichkeiten aus Deutschland sowie aus dem Partnerland ergänzt werden. Eine solche Abschlusskonferenz sollte gut vorbereitet und medial begleitet werden und ein für die Partnerorganisation relevantes Thema behandeln.

sequa sind zum Ende des Projektes ein **Abschlussbericht** nach dem Muster der Jahresberichte (vgl. Kap. 4.3.1) sowie eine **Schlussabrechnung** vorzulegen. Diese umfasst auch ein **Übergabeprotokoll**, mit dem die im Rahmen des Projektes beschafften Ausrüstungsgegenstände in die Verwaltung des ausländischen Partners übergeben werden.<sup>25</sup> sequa muss spätestens sechs Monate nach Projektende dem BMZ einen abschließenden Verwendungsnachweis über die verwendeten Projektmittel, bestehend aus dem zahlenmäßigen Nachweis sowie Sachbericht, vorlegen.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Anlage B.12.

<sup>26</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap.9.2.

# Kapitel 4

## Monitoring und Erfolgskontrolle

1. Die Partnerschafts-  
programme im  
Kontext der  
Entwicklungs-  
zusammenarbeit

3. Durchführung eines  
Partnerschafts-  
projektes



2. Planung und  
Entwicklung eines  
Partnerschafts-  
projektes

4. Monitoring und  
Erfolgskontrolle

## 4. Monitoring und Erfolgskontrolle in Partnerschaftsprojekten

### 4.1 Entwicklungspolitischer Kontext

In der Vergangenheit konzentrierten sich Projektberichte und Erfolgsmessungen zumeist auf Aktivitäten (*Input*) und Ergebnisse (*Output*), erfassten jedoch selten die tatsächlichen direkten und indirekten Wirkungen (*Outcome/Impact*) von Interventionen auf die jeweiligen Zielgruppen der Projekte. Vor dem Hintergrund der *Paris Declaration* (vgl. Kap. 1.1.3) sowie der Agenda 2030 (vgl. Kap. 1.1.4) legen sowohl Geber- wie auch Partnerländer einen immer höheren Wert auf die Frage nach der **Wirksamkeit von Entwicklungsprojekten**. Daten zur Wirksamkeit von Projekten und Programmen sind wichtig, sowohl für eine effiziente Steuerung der EZ als auch für eine transparente Kommunikation nach außen.

So richtet auch das BMZ mit dem **Reformkonzept „BMZ 2030“** und dem **„Aktionsplan Wirkungen“** die deutsche Entwicklungspolitik zunehmend auf Wirksamkeit und Effizienz aus: Die Qualität von Indikatoren zur Messung von Wirkungen soll erhöht, projektübergreifende Standardindikatoren sollen eingeführt und wissenschaftliche Begleitstudien verstärkt eingesetzt werden. Mit der Einführung einer neuen Unterabteilung hat das BMZ das Thema „Daten und Wirksamkeit“ auch institutionell gestärkt.

Auch im Rahmen der Partners in Transformation ist die **Erfassung und Dokumentation von Programm- und Projektwirkungen** ein zentrales Qualitätskriterium für das BMZ geworden, an dem der Erfolg der Partnerschaftsprogramme und -projekte gemessen wird. Ein professionelles **wirkungsorientiertes Monitoring** in den KVP-, BBP-, GP- und PartnerAfrika-Projekten ist unerlässlich geworden.

### 4.2 Wirkungsorientiertes Monitoring in Partnerschaftsprojekten

#### 4.2.1 Definition des wirkungsorientierten Monitorings

Unter dem **Begriff Monitoring** wird die systematische, projektbegleitende Überprüfung der Ergebnis- und Zielerreichung sowie der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Projektmaßnahmen verstanden, um die Projektumsetzung zu optimieren und Fehlentwicklungen gegenzusteuern. Monitoring gehört zu den prioritären Aufgaben des LZE bzw. des Projektkoordinators vor Ort sowie der fachlichen Steuerung des Projektträgers.

Beim Monitoring eines Projektes lassen sich **drei aufeinander aufbauende Ebenen** unterscheiden:

- Das **Aktivitätenmonitoring** prüft in einem Soll-Ist-Vergleich, welche Maßnahmen geplant und durchgeführt wurden. Grundlage hierfür ist der jährliche Operationsplan.
- Das **Ergebnismonitoring** fragt danach, was mit diesen Maßnahmen in welchem Umfang erreicht wurde. Hierfür werden die in der Projektplanungsübersicht (PPÜ) im Antrag formulierten Indikatoren der Ergebnisbereiche überprüft.

- Beim **Wirkungsmonitoring** geht es schließlich darum festzustellen, welche Auswirkungen die Projektaktivitäten und -ergebnisse auf die Zielgruppe/n des Projektes haben. Zentraler Referenzpunkt sind die in der PPU formulierten Indikatoren des Projektziels.

**Wirkungsorientiertes Monitoring** eines Projektes umfasst **alle drei Ebenen**, wobei die dritte Ebene, das Wirkungsmonitorings, im entwicklungspolitischen Kontext immer mehr in den Fokus gerät und daher auch den Schwerpunkt des Monitorings darstellen sollte.

#### 4.2.2 Bedeutung und Nutzen des wirkungsorientierten Monitorings

Die Ergebnisse eines **wirkungsorientierten Monitorings** erfüllen je nach Adressaten unterschiedliche Funktionen:

- Die Geber erhalten eine **Rechtfertigung** für die wirkungsvolle Verwendung der von ihnen **bereitgestellten Gelder** und damit eine Grundlage für die Bereitstellung weiterer Mittel.
- Das Projektteam und die Mitarbeiter der Partner erhalten ein **Planungs- und Steuerungsinstrument**, mit dem sie Projektmittel effizient einsetzen und Fehlentwicklungen schnell erkennen und gegensteuern können.
- Zielgruppen und allgemeine Öffentlichkeit erhalten **Informationen**, um sich über Erfolg und Misserfolg eine Meinung zu bilden und ggf. Einfluss zu nehmen.

Auch wenn ein wirkungsorientiertes Monitoring hohe Ansprüche an die Projektverantwortlichen und die zu entwickelnden Managementsysteme und -prozesse stellt, bringt es viele **Vorteile** mit sich.

Wirkungsorientiertes Monitoring

- erleichtert die Steuerung des Projektes,
- unterstützt die Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten,
- liefert Daten für den Austausch mit anderen Akteuren und der Öffentlichkeit,
- unterstützt die Berichterstattung,
- hilft bei der Vorbereitung der PFK (vgl. Kap. 4.4) und
- unterstützt bei der Akquise von Nachfolgeprojekten.

#### 4.2.3 Wirkungen und Wirkungsketten

Unter **Wirkungen** versteht man **Veränderungen**, die ein Vorhaben (Maßnahme, Projekt, Programm) **bei seinen Zielgruppen** auslöst. Bei Partnerschaftsprojekten sind diese Zielgruppen in der Regel Auszubildende bzw. Arbeitnehmer und Unternehmen, die über die Stärkung von Mittlerorganisationen (Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Berufsbildungseinrichtungen) erreicht werden. Wirkungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt, erwartet oder unerwartet, positiv oder negativ sein. In Projekten sollen Veränderungen bzw. Wirkungen nachhaltig im Sinne von dauerhaft und beständig sein.

Unter **Wirkungsketten** versteht man die **Herstellung von kausalen Beziehungen** zwischen den Aktivitäten eines Projektes und den daraus resultierenden Ergebnissen und Wirkungen. Mit Hilfe von Wirkungsketten ist es in der Projektplanung möglich, Hypothesen aufzustellen, wie es von den Aktivitäten eines Projektes zu den Wirkungen kommt, d. h. welche Veränderungen auf Zielgruppenebene durch die vorgesehenen Projektleistungen erreicht werden sollen. Wenn es nicht möglich ist, von der Aktivität (*Input*) durch kausale Beziehungen auf die Wirkung zu schließen, so ist der Input offensichtlich nicht für den Projekterfolg relevant und sollte unterbleiben.

Die Herstellung solcher Wirkungsbeziehungen bzw. Wirkungsketten wird vereinfacht durch die Einführung bzw. **Unterscheidung verschiedener Wirkungsebenen** (siehe Abbildung 10).

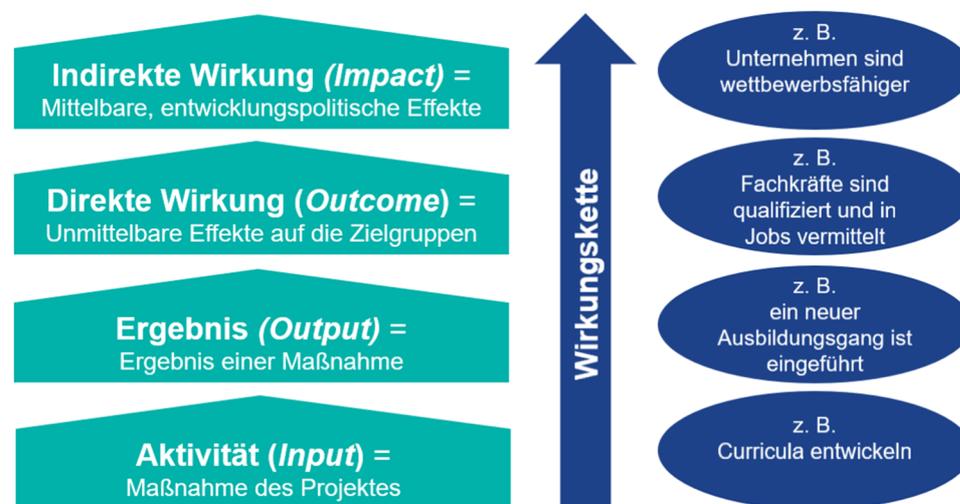


Abb. 10: Wirkungsebenen eines Projektes

Die **beispielhaften Wirkungsketten** in den Anlagen C.4.1–4 veranschaulichen die kausalen Wirkungsbeziehungen in den Projekten und die systemische Verbindung zwischen Wirkungsketten und PPU jeweils am Beispiel eines KVP-, BBP-, GP- sowie PartnerAfrika-Projektes. Dabei wird auch verdeutlicht, dass die formulierten Aktivitäten und Ergebnisse auf ein gemeinsames Projektziel hinauslaufen. In der Logik der Wirkungsketten bedeutet dies, dass verschiedene Aktivitäten (*Inputs*) und Ergebnisse (*Outputs*) auf dieselben direkten und indirekten Wirkungen (*Outcome/Impact*) hinauslaufen sollten.

Die **Partnerschaftsprojekte** tragen zum entwicklungspolitischen Ziel der Armutsbekämpfung über die **Förderung einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung** durch folgende **typische Wirkungsbeziehungen** bei:

- Der Kapazitätsaufbau von Kammern und Verbänden stärkt die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitgliedsunternehmen und schafft darüber mehr Einkommen und Beschäftigung (KVP, PartnerAfrika).
- Die Ausrichtung der Berufsbildung am Bedarf der Privatwirtschaft erhöht die Beschäftigungsfähigkeit der Auszubildenden und Arbeitnehmer, führt zu einer vermehrten Einstellung von Fachkräften in Unternehmen und damit letztlich ebenfalls zu mehr Einkommen und Beschäftigung (BBP, GP, PartnerAfrika).
- Gewerkschaftspartnerschaften stehen für eine umfassende Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Entwicklung. Der Kapazitätsaufbau von Gewerk-

schaften verbreitert die Basis für den sozial-ökologischen Wandel, stärkt die wirtschaftliche Teilhabe im Sinne einer nachhaltigen und fairen Wirtschaftsentwicklung und unterstützt die Schaffung von guter und hochwertiger Beschäftigung (GP).

Neben den Projektinterventionen selbst existieren allerdings diverse weitere Einflüsse, die von außen auf das Projekt einwirken und von den Projektbeteiligten **nicht beeinflusst werden können**. Beispiele solcher externer Faktoren sind wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Gesetzesänderungen oder Umwelteinflüsse. Wichtig ist die Erkenntnis, dass **externe Faktoren** häufig starken Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes haben (siehe Abbildung 11).

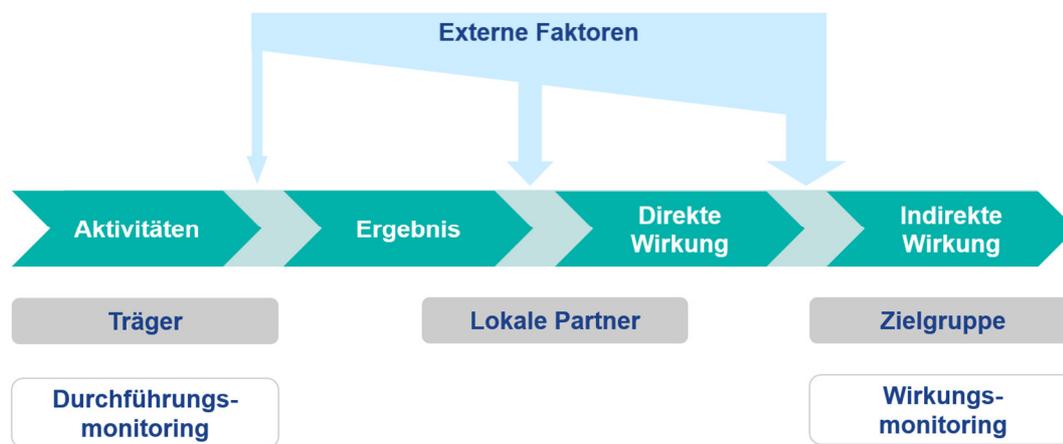


Abb. 11: Einfluss externer Faktoren auf die Wirkungskette

Im unteren Teil der Wirkungskette (Aktivitäten bzw. *Input*) ist der Einfluss der externen Faktoren noch relativ gering. Hier liegt es noch fast ausschließlich in der Hand der Projektbeteiligten, ob aus einer Aktivität auch der erwartete *Output* erfolgt. Je weiter man der Wirkungskette in Richtung der angestrebten Wirkung auf die Zielgruppe folgt, desto schwieriger wird die Zuordnung von *Input* auf die Wirkung, d. h. es entsteht eine **Zuordnungslücke**. Tatsächlich gibt es auf der indirekten Wirkungsebene bzw. auf Ebene der entwicklungspolitischen Wirkungen zahlreiche externe Einflüsse, die die Wirkung des Projektes mitbestimmen. Externe Faktoren können somit den Erfolg eines Projektes beeinträchtigen oder verstärken, sie können aber auch zu zusätzlichen, nicht intendierten Wirkungen führen.

Obwohl externe Faktoren vom Projekt nicht kontrolliert oder beeinflusst werden können, müssen sie bei der Projektplanung berücksichtigt werden. Dazu formuliert man sogenannte **Annahmen und Risiken**, d. h. man listet im Rahmen der Projektprüfung auf, welche externen Faktoren das Projektergebnis beeinflussen (könnten) und bildet dazu Annahmen, welche Erwartung man zur Entwicklung dieser externen Faktoren hat. Wenn man bei dieser Auflistung zu dem Ergebnis gelangt, dass eine Annahme so gravierend eingeschätzt wird, dass der Projekterfolg nicht erreicht werden kann, so besteht ein erhebliches Projektrisiko und man sollte das gesamte Projektkonzept überdenken.

Die bei der Projektplanung aufgelisteten Annahmen und Risiken müssen **dokumentiert und sollen** in der Projektdurchführung regelmäßig **beobachtet werden**. Hierdurch gelangt man zu einer aktualisierten Risikoeinschätzung hinsichtlich der externen Faktoren.

#### 4.2.4 Messung von Wirkungen

**Indikatoren** sind Instrumente zur Beschreibung und **Messung von Wirkungen**. Sie messen, ob eine Leistung erbracht bzw. eine angestrebte Veränderung (= Wirkung) tatsächlich eingetreten ist. Indikatoren werden im Rahmen der Projektplanung gemeinsam von allen Projektbeteiligten definiert, um während und nach der Projektdurchführung nachvollziehen zu können, ob die geplanten Ziele und Ergebnisse auch tatsächlich erreicht wurden.

In Partnerschaftsprojekten werden **Indikatoren** nur auf der **Ebene der Projektergebnisse** und auf der **Ebene des Projektziels** definiert. Für Projektziel und Ergebnisse sollten in der Regel jeweils zwei bis vier Indikatoren formuliert werden, um den verschiedenen Aspekten von Ziel und Ergebnissen gerecht zu werden.

Erfahrungsgemäß stellt die Formulierung von Indikatoren einen aufwendigen Prozess dar. Die Beteiligten sollten sich aber diese Zeit nehmen, denn Indikatoren sind nicht nur die **zentralen Monitoringinstrumente der Erfolgsmessung**, sondern ermöglichen darüber hinaus die frühzeitige Identifikation eventuell auftretender Probleme und sorgen für ein **gemeinsames Projektverständnis aller Partner**.

Damit **Indikatoren** ihre Funktion, objektiv nachvollziehbare Aussagen zu ermöglichen, erfüllen können, müssen sie **bestimmten Qualitätsanforderungen** genügen. Die Qualitätsanforderung an die Formulierung von Indikatoren wird im internationalen Kontext häufig mit dem Akronym **SMART** zusammengefasst, d. h. ein Indikator sollte **Specific** (Spezifisch) – **Measurable** (Messbar) – **Achievable** (Akzeptiert) – **Realistic** (Realistisch) – **Time-bound** (Terminiert) sein:

- **Spezifisch:** Ist der Indikator klar und eindeutig definiert?
- **Messbar:** Kann der Indikator gemessen werden?
- **Akzeptiert:** Hat der Indikator einen relevanten Bezug zum Ergebnis/Ziel? Misst er eine Wirkung des Projekts?
- **Realistisch:** Ist der Indikator im Projektzeitraum und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichbar?
- **Terminiert:** Sind eindeutige Zeitpunkte definiert, an denen der Indikator gemessen wird?

#### 4.2.5 Key Performance Indicators (KPI) und Kennzahlen

Das BMZ legt Wert auf die **Erfassung und Kommunikation von Wirkungen** nicht nur auf Projekt-, sondern auch **auf Programm- und Portfolioebene**.<sup>27</sup> Die wirkungsorientierte Berichterstattung ist mittlerweile ein zentrales Qualitätskriterium für die Bewertung von Programmen und Projekten durch das Ministerium.

##### a) Kennzahlen

sequa erfasst zu Beginn eines jeden Kalenderjahres (Frist zur Einreichung: 31.01.) zunächst sogenannte **Kennzahlen** (z. B. Anzahl der lokalen Partner, KZE-Einsatztage) für alle Partnerschaftsprojekte und fragt diese mit einem

<sup>27</sup> Unter der Dachmarke „Partners in Transformation“ (PiT) fasst das BMZ unterschiedliche Programme der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsakteuren zusammen. Ebenso umfasst die SI „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“ mehrere Programme verschiedener Durchführungsorganisationen. Für die Berichterstattung auf Portfolioebene akkumuliert das BMZ die Daten aller relevanten Programme im jeweiligen Portfolio.

Erfassungsbogen (vgl. Anlagen B.7.1–4) ab, um dem BMZ über den quantitativen Umfang der geförderten Projektaktivitäten und Akteure berichten zu können.

### b) Leistungsindikatoren (KPI) für KVP/BBP/GP

Über die o. g. Kennzahlen hinaus werden die Wirkungsdaten der KVP-, BBP- und GP-Projekte über sog. **Leistungsindikatoren („Key Performance Indicators“; KPI)** gemessen und dokumentiert. Während die Kennzahlen lediglich den Umfang der geförderten Aktivitäten messen, sollen die KPI Ergebnisse (*Output*) und Wirkungen (*Outcome*) der Projekte erfassen. Grundsätzlich sollen KVP-/BBP-/GP-Projekte zu sämtlichen Kennzahlen und möglichst vielen KPI beitragen (vgl. Erläuterungen mit Auflistung der KPI in Anlage A.2.1).

KPI werden nicht zusätzlich definiert, sondern ergeben sich aus der Projektplanungsübersicht im Projektantrag. Die deutschen Projektpartner dokumentieren die Entwicklung und berichten sequa zweimal jährlich (Frist zur Einreichung: 31.01. und 30.06.) über den Umsetzungsstand der KPI (ein Muster der Erfassungsvorlage für die Ist-Werte der Leistungsindikatoren ist in den Anlagen B.7.1–4 beigegefügt). Die von den Projekten gelieferten Daten werden von sequa regelmäßig zusammengefasst und in ein Gesamtmonitoring auf Programmebene eingespeist, welches Beiträge zu den **Portfolioindikatoren der BMZ-Dachmarke „Partners in Transformation“ (PiT)** leistet.

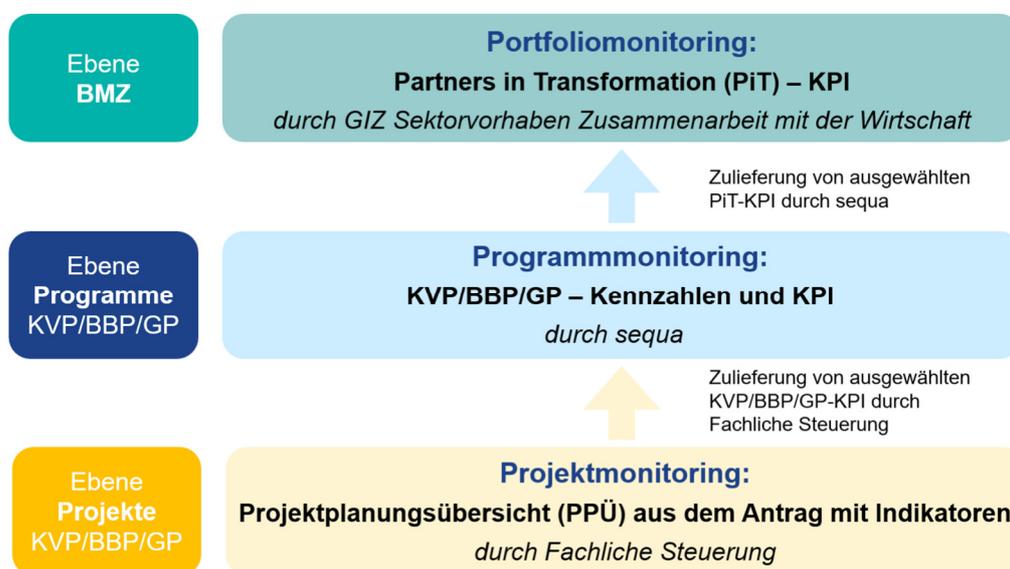


Abb. 12: Partners in Transformation (PiT): Drei Monitoringebenen

c) **Schlüsselindikatoren (KPI) der Sonderinitiative (SI) „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“**

Die SI „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“ hat seit Start der Initiative **Schlüsselindikatoren**, sogenannte **Key Performance Indicators (KPI)**, vorgegeben (vgl. Erläuterungen mit Auflistung der KPI in Anlage A.2.2). Jedes über die SI finanzierte Projekt muss zu mindestens zwei dieser KPI (einer davon muss KPI 1 oder 2 sein) beitragen.

Im Rahmen der Projektplanung von **PartnerAfrika-Projekten** werden KPI auf Projektzielebene definiert und mit Sollwerten bestückt. Die tatsächlichen Istwerte der KPI werden im Rahmen des Projektmonitorings von den einzelnen Projekten regelmäßig gemessen und dokumentiert. Diese Daten werden sequa zweimal jährlich vom deutschen Partner zugeliefert (ein Muster der Erfassungsvorlage für die Ist-Werte der KPI der SI ist in Anlage B.7.4 beigefügt) und von sequa in das Gesamtmonitoring der SI eingespeist. Die Ist-Werte aller Schlüsselindikatoren werden schließlich von der SI aggregiert und an die Leitungsebene des BMZ berichtet.

#### 4.2.6 Datenerhebung

Nur Indikatoren, die man messen kann, machen Sinn und lassen verlässliche Aussagen über den Projekterfolg zu. Bei der Formulierung von Indikatoren ist daher immer auch zu überlegen und festzulegen, auf welche Art und Weise ein Indikator gemessen werden kann und soll. Angesprochen ist damit das Thema der **Datenerhebung**. Die Datenerhebung dient der **Wertmessung von Indikatoren**.

Es werden sogenannte qualitative und quantitative Methoden unterschieden. Bei **quantitativen Verfahren** werden aus einer Befragung oder Beobachtung einer möglichst großen und repräsentativen Zufallsstichprobe, z. B. durch schriftliche Befragung mit Fragebogen oder per Interview, die zahlenmäßigen Ausprägungen eines oder mehrerer bestimmter Merkmale gemessen. Quantitative Methoden eignen sich, um objektive Daten über die Zeit zu vergleichen und daraus Entwicklungen abzulesen. Dagegen zeichnen sich **qualitative Verfahren** durch eine wesentlich größere Offenheit und Flexibilität aus. Bei qualitativen Methoden geht es um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen.

In der Praxis der Partnerschaftsprojekte sind die in Abbildung 13 genannten **Instrumente der Datenerhebung** relevant.

Methoden der Datensammlung bzw. -erhebung	Kommentare zur Methode
<p><b>Nutzung vorhandener Daten</b>, z. B. Mitgliederstatistiken der Kammern/Verbände/Gewerkschaften, Daten der Wirtschafts- oder Statistikämter, der Schulbehörden oder Arbeitsämter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedriger Aufwand, in der Regel kostengünstig</li> <li>• Unzuverlässige Datenlage in einigen Ländern kann zu falschen Schlüssen führen</li> </ul>
<p><b>Umfrage</b>, z. B. Erhebung der Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der Kammer, Absolventenbefragungen der projekteilnehmenden Berufsschulen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine große Zielgruppe kann erreicht werden</li> <li>• Häufig Erkenntnisgewinn durch Vorher-Nachher-Vergleich (Baseline, Follow-up)</li> <li>• Kann bei persönlichen Umfragen teuer und zeitaufwendig werden</li> <li>• Nutzung von Online-Tools wie Survey Monkey möglich</li> </ul>
<p><b>Fokusgruppe</b>: Interview mit einer ausgewählten Gruppe, z. B. KMU eines bestimmten Sektors, Mitarbeiter/Lehrer einer Partnerschule</p> <p>Wenn die Möglichkeit vorhanden ist, Hinzuziehung einer <b>Vergleichsgruppe</b>: Betrachtung einer Gruppe, die an Beratungen/Schulungen im Rahmen des Projektes teilgenommen hat sowie einer Gruppe, die nicht teilgenommen hat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Wiederholungen möglich, um Fortschritte zu dokumentieren</li> <li>• Kann zeitaufwendig und teuer sein</li> <li>• Gruppenzusammensetzung kann u. U. kontraproduktiv sein (z. B. unterschiedliche Hierarchien)</li> </ul>
<p><b>Einzelinterviews</b>, z. B. mit Wirtschafts-, Berufsbildungs- und Arbeitsmarktexperten oder wichtigen Entscheidungsträgern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je nach Anzahl der Fragen, Dauer des Interviews und Zahl der Befragten mittlerer bis hoher Aufwand</li> <li>• Interviewer kann Antworten u. U. beeinflussen</li> </ul>
<p><b>Fallstudie</b>, z. B. Analyse der Entwicklung eines Unternehmens nach Teilnahme von Mitarbeiter/innen an einer Weiterbildung oder Verbleibstudien bei Absolventen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U. U. zeitaufwendig</li> <li>• Gute Fallbeispiele bedürfen kompetenter Darstellung und Analyse</li> </ul>
<p><b>Beobachtung</b>, z. B. Teilnahme an internen Arbeitsgruppen, Vollversammlung der Kammer, Sichtung neu erstellter oder verbesserter Lehrmaterialien, Ausstattung der Lehrwerkstätten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedriger Aufwand</li> <li>• Beobachtungen können mit Fotos dokumentiert werden</li> <li>• Qualität und Nutzen der Daten hängen von Fähigkeiten des Beobachters ab</li> <li>• Ergebnisse sind von Interpretation abhängig</li> </ul>

Abb. 13: Methoden der Datensammlung und -erhebung

Die Nutzung **vorhandener Daten** ist unter Kosten- und Praktikabilitätsgründen die beste Methode zur Messung von Indikatoren und sollte immer prioritär angestrebt werden. Beim Projektpartner sind meist schon umfangreiche Informationen vorhanden, die vom Projekt genutzt werden können, wie z. B. öffentliche Statistiken, Mitgliederlisten.

Für die Durchführung von Umfragen, die eigene Datenerhebung oder teilweise auch Einzelinterviews kommt fast immer ein **Fragebogen** zum Einsatz. Dabei werden repräsentativ oder zufällig ausgewählte Personen auf der Basis von vorab definierten, geschlossenen oder offenen Fragen befragt, die Antworten dokumentiert, gesammelt und ausgewertet. Fragebögen ermöglichen es, eine große Anzahl von Personen innerhalb kurzer Zeit zu erreichen und damit eine fundierte Datengrundlage zu erhalten. Je nach Befragungsart können die Befragten anonym und mit ausreichend Zeit antworten. Die Qualität der Antworten hängt allerdings von der Klarheit der Fragestellungen ab und Antworten können durch die Art der Fragen bzw. Antwortvorgaben beeinflusst werden. Auch kann je nach Befragungsart eine geringe Rücklaufquote zum Problem werden.

Wichtig ist, dass die genutzten Instrumente einen **Vorher-Nachher-Vergleich** ermöglichen, d. h. die Situation am Projektende mit der Situation zu Projektanfang (**Baseline**) verglichen werden kann. Im Regelfall ist es daher anzuraten, Umfragen und Interviews sowohl am Anfang als auch am Ende eines Projektes durchzuführen.

Gleichzeitig mit der Formulierung der Indikatoren im Rahmen des Planungsworkshops sollte also immer auch die Methode der Datenerhebung, d. h. die **Quelle der Nachweisbarkeit**, angeführt werden.

#### 4.2.7 Wirkungsmonitoring im Projektverlauf

Wie oben dargestellt, legen die internationalen Geldgeber, so auch das BMZ, besonderen Wert auf die Darstellung von Projektwirkungen. Sie verlangen, dass beschrieben wird, welche Wirkungen ein Projekt erreichen möchte bzw. erreicht hat und dass bereits im Projektdesign ein System definiert wird, um **Wirkungen laufend zu messen** und auf dieser Basis **dokumentieren** zu können.

Wirkungsmonitoring kann daher nicht erst am Ende eines Projektes beginnen, sondern muss **von Projektbeginn an in allen Phasen des Projektverlaufs** mitgedacht werden (siehe Abbildung 14). Versäumnisse und Fehler, die am Anfang des Projektes gemacht werden, können später nur noch schwer ausgeglichen werden und beeinträchtigen die Qualität des Projektes:

##### a) Prüfung / Planung / Beantragung

Bereits in der Prüfungs- und Planungsphase, in der die konzeptionellen Grundlagen des Projektes gelegt werden, sollte dem Thema Wirkungsmonitoring eine bedeutende Stellung eingeräumt werden. Dies gilt insbesondere für die Festlegung der KPI, zu denen das Projekt beitragen soll.

##### b) Bewilligung

Das BMZ legt bei seinem Bewilligungsprozess bereits großen Wert auf ein wirkungsorientiertes Projektdesign und fordert ggf. Nachbesserungen.

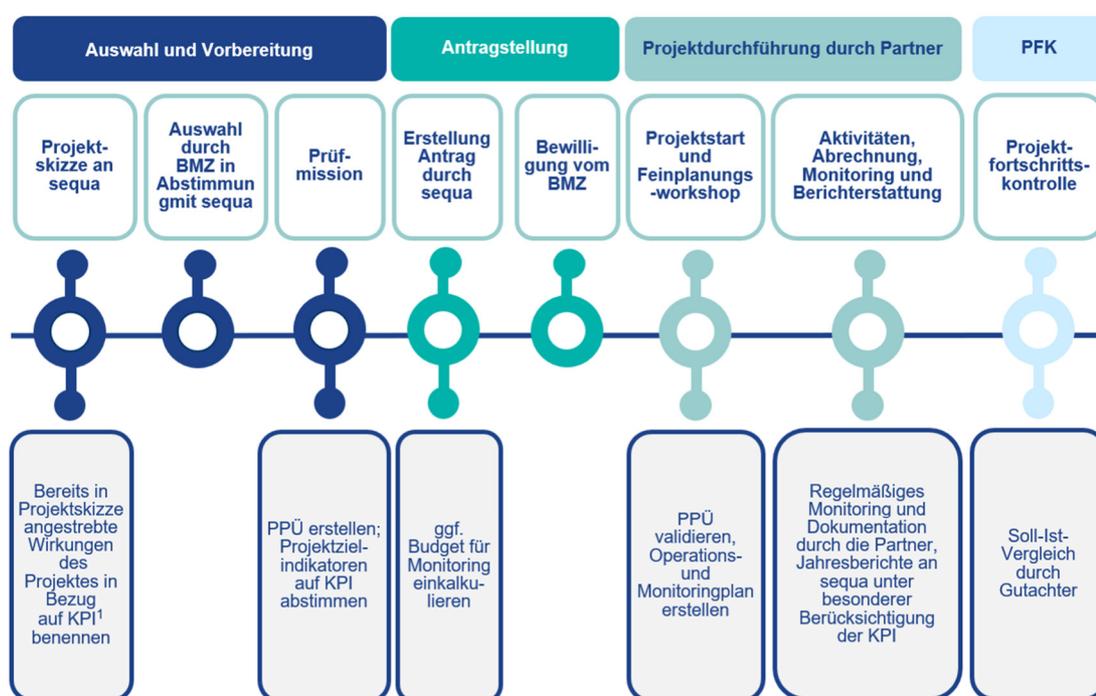
##### c) Projektdurchführung

Die Projektpartner sollten spätestens im Rahmen des Feinplanungsworkshops zu Projektbeginn ein Monitoringsystem sowie entsprechende Zuständigkeiten festlegen, um eine kontinuierliche und systematische Erfolgskontrolle während des gesamten Projektverlaufs zu gewährleisten. Je besser das hier definierte Monitoringsystem, desto höher kann die Qualität der Projektumsetzung sein. Die lokalen Projektpartner sollten eingebunden werden und das System von Anfang an mittragen.

In der weiteren Durchführung ist das Wirkungsmonitoring zentraler Bestandteil des Projektmanagements und der Berichterstattung. Die Berichterstattung erfolgt im Kern anhand der formulierten Indikatoren. Diese, insbesondere die KPI, sind die wesentliche Messlatte, um den Projektfortschritt zu verfolgen. Für das Wirkungsmonitoring (u. a. die Datenerhebung) sollte daher genügend Zeit und Geld eingeplant werden. Bei Bedarf kann auch externe Expertise zur Unterstützung des Wirkungsmonitorings eingekauft werden.

#### d) Projektfortschrittskontrolle (PFK)

Die PPÜ, das System des Wirkungsmonitorings und die darauf basierende, wirkungsorientierte Berichterstattung sind wesentliche Grundlagen für die PFK und haben damit entscheidenden Einfluss auf die Bewertung des Projektes.



<sup>1</sup> KPI = Key Performance Indicators, Schlüsselindikatoren auf Programmebene KVP/BBP, Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“

Abb. 14: Wirkungsmonitoring im Projektverlauf

Wirkungsmonitoring kann kosten- und zeitintensiv sein. Dies ist allerdings keine Rechtfertigung für ein fehlendes Wirkungsmonitoring, sondern betont die Notwendigkeit für ein dem Projekt angepasstes wirkungsorientiertes Monitoringsystem, welches mit vertretbarem Ressourceneinsatz belastbare Aussagen ermöglicht. sequa hat eine Vorlage für ein **integriertes Planungs- und Monitoringinstrument** entwickelt, welches die PPÜ, den Operationsplan und das Wirkungsmonitoring umfasst. sequa stellt diese Vorlage den Projektpartnern zur Verfügung (vgl. Anlage B.8).<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Abrufbar auf [www.sequa.de](http://www.sequa.de) unter den Arbeitshilfen.

## 4.2.8 Finanzielles Monitoring und Mittelabflussplanung

Für alle Partnerschaftsprojekte gilt, dass die Verwendung der erhaltenen Fördermittel gemäß der vom BMZ auferlegten Bedingungen nachzuweisen und zu dokumentieren ist. In diesen sogenannten **Verwendungsnachweisen**<sup>29</sup> wird bestätigt, dass die Ausgaben notwendig waren, dass wirtschaftlich und sparsam verfahren wurde sowie dass die Ausgaben gemäß Finanzierungsplan getätigt wurden. Der **Grundsatz**, dass die Zuwendung „**wirtschaftlich und sparsam**“ zu verwenden ist, stellt dabei die Generalklausel für die Gestaltung und Beurteilung aller Ausgaben dar. Außerdem sind die im Antrag ausgewiesene Projektstruktur mit den dort genannten Maßnahmen und Leistungen sowie der im Antrag enthaltene Finanzierungsplan (Kostenpositionen 1–9) einzuhalten. sequa und Projektträger sind dazu verpflichtet, sich bei der Durchführung des Projektes an diese Vorgaben zu halten und eine **antragskonforme Mittelverwendung** sicherzustellen.

Eine weitere Anforderung betrifft den **Mittelabfluss**. Entsprechend des Jährlichkeitsgrundsatzes können alle für ein Haushaltsjahr bewilligten Mittel im laufenden Jahr beim BMZ nach Bedarf abgerufen werden und sind innerhalb einer 6-Wochenfrist bei Verausgabung in Deutschland bzw. 4-Monatsfrist bei Verausgabung im Ausland zweckentsprechend zu verwenden. Stellt sich heraus, dass Mittel nicht fristgerecht verausgabt wurden, kann das BMZ Sollzinsen verlangen.<sup>30</sup>

Die Bestimmungen des BMZ, aber auch projektinterne Notwendigkeiten machen neben dem inhaltlichen Monitoring daher auch ein enges **finanzielles Monitoring** durch den LZE bzw. die fachliche Steuerung unerlässlich. Dazu werden von sequa regelmäßig zu Beginn eines Jahres sowie zur Jahresmitte sog. **Aktivitäten- und Finanzpläne** (A+F-Pläne; Muster in Anlage B.9) vom deutschen Partner eingefordert (vgl. Kap. 3.1.3). Diese nach den im Antrag festgelegten Kostenpositionen strukturierten Ausgabenplanungen sind nicht nur für den deutschen Projektpartner ein wichtiges Hilfsmittel zur weiteren Mittelplanung und sollten von ihm laufend fortgeführt werden, sondern sind auch für sequa entscheidend, um den jeweiligen Mittelabfluss in den Projekten nachvollziehen und bei Problemen ggf. frühzeitig eingreifen zu können. Außerdem sind sie eine wichtige Grundlage für die Überprüfung der antragskonformen Mittelverwendung, d. h. sie zeigen frühzeitig auf, ob und an welchen Stellen möglicherweise Projektänderungen (vgl. Kap. 4.3.2) notwendig sind.

## 4.3 Berichterstattung

### 4.3.1 Berichterstattung in Partnerschaftsprojekten

Das **zentrale Instrument zur Dokumentation des Projekterfolgs** und zur Information Dritter über den Projektfortschritt sind die **Projektberichte**. Dabei sind folgende Ebenen der Berichterstattung zu unterscheiden:

- Regelmäßige Berichte des LZE bzw. des lokalen Koordinators an die fachliche Steuerung beim deutschen Projektpartner;
- Einzelberichte über Projektmaßnahmen (siehe Kap. 3.1.3);
- Jährliche Berichte des deutschen Projektpartners an sequa;

<sup>29</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap. 9.6.

<sup>30</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap. 4.1.

- Jahresberichte von sequa an das BMZ.

sequa ist gegenüber dem BMZ zu einer jährlichen Berichterstattung für jedes einzelne Partnerschaftsprojekt verpflichtet. Grundlage hierfür sind die entsprechenden Berichte der deutschen Projektträger. Gemäß Weiterleitungsvereinbarung (siehe Kap. 3.1.2) ist sequa jeweils **bis zum 31.01. eines jeden Jahres der Jahresbericht des Vorjahres** durch den deutschen Partner vorzulegen. Dieser wird im Regelfall von dem LZE und/oder der fachlichen Steuerung erstellt und soll sequa per E-Mail übermittelt werden.

Der Jahresbericht wird von sequa ergänzt, ggf. überarbeitet und an das BMZ weitergeleitet, welches den Bericht an verschiedene Referate sowie das Auswärtige Amt, eventuelle Koordinierungsstellen oder andere Institutionen der EZ weiterleitet und oftmals mit Rückfragen auf sequa zurückkommt. Der Bericht ist somit nicht nur eine **wesentliche Informationsquelle für Dritte**, sondern auch ein **Aushängeschild des Projektes**. Er muss daher möglichst präzise und für externe Leser nachvollziehbar sein.

Das BMZ wünscht von sequa kurze, aussagekräftige Berichte (siehe Do's and Don'ts in Abbildung 15), die **auf Outputs und Wirkungen der Projekte ausgerichtet** sind, d. h. die Berichterstattung sollte in erster Linie anhand der festgelegten Indikatoren auf Ergebnis- und Zielebene erfolgen.

Wie sollte der Jahresbericht verfasst sein?	Was sollte vermieden werden?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präzise Aussagen mit <b>Zahlen, Daten, Fakten</b> tätigen</li> <li>▪ <b>Klare Bezüge der Aussagen zu den Projektziel- und Ergebnisindikatoren</b> herstellen</li> <li>▪ <b>Beiträge des Projektinputs zu den Wirkungen</b> klar herausarbeiten, z. B. „Maßnahme x hat y bewirkt“</li> <li>▪ <b>Probleme klar benennen</b> und ggf. Lösungsvorschläge machen</li> <li>▪ <b>Änderung der Rahmenbedingungen und deren spezifische Auswirkungen</b> auf Aktivitäten, Ergebnisse und Wirkungen beschreiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Unkonkrete Aussagen</b> wie z. B. „Es fanden zahlreiche Maßnahmen statt“</li> <li>▪ <b>Beschreibungen ohne Bezug zum Indikator.</b> Wenn es keine Fortschritte gab, dies auch so benennen!</li> <li>▪ <b>Auflistung von Aktivitäten</b>, ohne auf deren Wirkungen einzugehen</li> <li>▪ <b>Verschweigen von Problemen.</b> Der Jahresbericht muss nicht nur positiv sein!</li> <li>▪ <b>Allgemeine Aussagen zu den Rahmenbedingungen</b> ohne Projektbezug</li> </ul>

Abb. 15: Dos und Don'ts der Jahresberichterstattung

**Berichtsvorlagen für Jahres- und Abschlussberichte von KVP/BBP/GP- sowie für PartnerAfrika-Projekten** sind in den Anlagen B.10.1–2 beigelegt.

### 4.3.2 Änderungen im Projekt und Abstimmung mit dem BMZ

Neben der regelmäßigen Jahresberichterstattung bestehen weitere Mitteilungspflichten gegenüber dem BMZ. Das BMZ ist insbesondere unverzüglich zu unterrichten<sup>31</sup>,

- wenn sich der Verwendungszweck oder die für die Bewilligung maßgeblichen Umstände ändern oder wegfallen oder wenn der Verwendungszweck nicht mehr erreicht werden kann und
- wenn das Vorhaben keinen planmäßigen Verlauf nimmt oder wenn sonstige für das Vorhaben oder die Mittelverwendung wesentliche Entwicklungen eintreten.

Die Unterrichtung des BMZ erfolgt durch sequa in Abstimmung mit dem Projektträger. Dabei wird auch jeweils zu entscheiden sein, ob die Unterrichtung in Form einer formlosen Mitteilung oder eines formellen Änderungsantrages erfolgt.

Ein Änderungsantrag ist immer dann notwendig, wenn sich wesentliche Grundlagen, Bestimmungsgrößen oder die Konzeption des Projektes ändern. Hierzu gehören:

- Die Änderung von Zielen und Ergebnissen des Projektes;
- Die Veränderung der Laufzeit;
- Veränderungen in der Personalstruktur eines Projektes;
- Eine Aufstockung oder Rückmeldung von Fördermitteln;
- Umschichtungen im Finanzierungsplan, die zu einer Erhöhung von einzelnen Finanzierungspositionen (1–9) um mehr als 20 % führen;
- Die Einführung neuer, bisher nicht vorgesehener Aktivitäten im Finanzierungsplan.

Der Änderungsantrag wird von sequa beim BMZ eingereicht. Beantragte Änderungen dürfen erst nach Zustimmung des BMZ umgesetzt werden. Es ist daher wichtig, dass der Projektträger sequa möglichst früh über bevorstehende bzw. gewünschte Änderungen informiert.

## 4.4 Projektfortschrittskontrollen und Programmevaluierungen

### 4.4.1 Evaluierungskriterien der Entwicklungszusammenarbeit

Um verbindliche Prinzipien und standardisierte Kriterien der Evaluierung in der internationalen EZ zu definieren, wurden von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) bzw. deren Entwicklungshilfesausschuss (*Development Assistance Committee – DAC*) **Evaluierungsprinzipien und -standards** entwickelt. Diese sogenannten DAC-Kriterien sollen sicherstellen, dass die verschiedenen Geber bei der Evaluierung von entwicklungspolitischen Maßnahmen einheitlich vorgehen und dadurch vergleichbare Ergebnisse erzielen. In Anbetracht der hohen entwicklungspolitischen Bedeutung der Agenda 2030 (vgl. Kap. 1.1.4) wurden diese Entwicklungskriterien von dem OECD DAC in den Jahren 2019 und 2021 nochmals ergänzt.

<sup>31</sup> Vgl. Handbuch für die Projektabrechnung, Kap. 2.6.

Die OECD-DAC-Kriterien bilden die konzeptionelle Grundlage für die Erfolgsbewertung von Maßnahmen der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit.<sup>32</sup> Die Anwendung dieser Kriterien ist für alle bilateralen Durchführungsorganisationen verbindlich; im Rahmen der nicht-staatlichen EZ – zu der auch die Partnerschaftsprogramme gehören – dienen die Kriterien als Orientierung. sequa legt sie daher auch bei der Beauftragung von externen Gutachtern für **Programmevaluierungen** und **Projektfortschrittskontrollen** zugrunde.

Die **sechs Kriterien** des OECD DAC zur Beurteilung einer EZ-Maßnahme lauten wie folgt (siehe auch Abbildung 16):

- **Relevanz:** Tut die Maßnahme das Richtige?

Das Kriterium der Relevanz bezieht sich auf die Konzeption der Maßnahme. Es schaut darauf, ob die Ziele und daraus abgeleitete Ergebnisse und Aktivitäten an politischen Prioritäten sowie am Bedarf und den Kapazitäten der betroffenen Zielgruppen und Akteure ausgerichtet sind, ob die Konzeption der Maßnahme angemessen, realistisch und präzise ist und inwieweit die Maßnahme angemessen auf Veränderungen der Rahmenbedingungen reagiert.

- **Kohärenz:** Wie gut passt die Maßnahme?

Das Kriterium der Kohärenz betrachtet die Passgenauigkeit der Maßnahme in Bezug auf andere Maßnahmen und auf internationale Normen und Standards. Die **interne Kohärenz** bezieht sich auf Synergien mit anderen Maßnahmen der deutschen EZ sowie auf die Übereinstimmung mit Normen und Standards, an denen sich die deutsche EZ ausrichtet. **Externe Kohärenz** bezieht sich auf die Komplementarität der Maßnahme im Zusammenspiel mit den Partnern, anderen Gebern und internationalen Organisationen.

- **Effektivität:** Erreicht die Maßnahme ihre Ziele?

Das Effektivitätskriterium erfasst das Ausmaß, in dem eine Maßnahme ihre geplanten Ziele erreicht hat oder voraussichtlich erreichen wird. Es befasst sich dabei mit der Zielerreichung der direkten Wirkungen auf der Ebene des Projektziels (*Outcome*) und den dafür erreichten Ergebnissen (*Outputs*) sowie mit der Qualität der Steuerung und Implementierung der Maßnahme im Hinblick auf die Zielerreichung. Auch nicht intendierte positive oder negative Wirkungen werden betrachtet.

- **Effizienz:** Wie wirtschaftlich werden die Ressourcen genutzt?

Dieses Kriterium bewertet, inwieweit die Ergebnisse der Maßnahme in wirtschaftlicher und zeitlich angemessener Weise erzielt wurden. Die **Produktionseffizienz** bezieht sich auf die Angemessenheit des Verhältnisses zwischen Inputs und Outputs, die **Allokationseffizienz** auf die Angemessenheit des Verhältnisses zwischen Inputs und erzielten Wirkungen. Dabei wird ggf. auch überlegt, inwieweit *Outputs* und Wirkungen mit alternativen Inputs besser hätten erreicht werden können.

<sup>32</sup> Vgl. BMZ-Orientierungslinien für Evaluierungskriterien, letzte aktualisierte Fassung vom 15.08.2021 unter [www.bmz.de/de/aktuelles/publikationen](http://www.bmz.de/de/aktuelles/publikationen).

- **Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen:** Welchen Unterschied macht die Maßnahme?

Ausgehend von den Wirkungen auf Projektzielebene (*Outcome*) schaut dieses Kriterium auf den Beitrag, den die Maßnahme zu übergeordneten entwicklungspolitischen Zielen (z. B. nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Armutsbekämpfung) leistet bzw. voraussichtlich leisten wird. Betrachtet werden soziale, ökonomische und ökologische Aspekte sowie strukturelle und institutionelle Veränderungen.

- **Nachhaltigkeit:** Sind die Wirkungen von Dauer?

Das Kriterium der Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Dauerhaftigkeit von Wirkungen, insbesondere nach Beendigung der Förderung der Maßnahme. Hier wird insbesondere bewertet, inwieweit die Begünstigten der Maßnahme (Individuen, Gruppen, Organisationen) in der Lage sind, die positiven Wirkungen der Maßnahme über die Zeit zu erhalten.



Abb. 16: Evaluierungskriterien, Quelle: OECD DAC (2019)

#### 4.4.2 Projektfortschrittskontrolle (PFK)

Die Durchführung einer **Projektfortschrittskontrolle** (PFK) wird gemäß BMZ-Vorgaben am Ende einer ersten Projektphase von sequa veranlasst und ist im Falle der Programme KVP, BBP und GP eine der Voraussetzungen für die Beantragung einer zweiten Projektphase.<sup>33</sup> Für die Durchführung wird ein externer entwicklungspolitisch erfahrener Gutachter verpflichtet. Ziele der PFK bestehen darin, sowohl eine **fundierte unabhängige Bewertung des Projektfortschritts** als auch – im Falle von KVP, BBP und GP – Empfehlungen für eine eventuelle zweite Projektphase zu erhalten.

<sup>33</sup> Das Programm PartnerAfrika im Rahmen der Sonderinitiative sieht nur eine Projektphase vor, die mit einer PFK abschließt. Im Rahmen von KVP-, BBP- und GP-Projekten ist eine zweite Phase zwar vorgesehen, kann im Einzelfall aber auch entfallen (vgl. Kap. 2.1).

In der Regel organisiert sequa mit Unterstützung des deutschen Partners ca. ein halbes Jahr vor Beendigung der ersten Projektphase eine PFK. Neben dem externen Gutachter sind hierbei jeweils mindestens ein Vertreter des Projektträgers (meistens zwei: Fachliche Steuerung und LZE) sowie von sequa beteiligt.

Während der PFK wird im Rahmen eines **Soll-Ist-Vergleichs** systematisch analysiert, inwieweit die im Projektantrag und in der Projektplanung festgelegten Ziele und Ergebnisse erreicht worden sind. Auf der Basis dieser Analyse werden **Lessons Learnt und Empfehlungen für die weitere Fortführung oder ggf. Beendigung des Projektes** abgeleitet. Dazu werden Projektunterlagen gesichtet und Gespräche mit Vertretern der Partnerorganisation, Unternehmen, anderer Projekte sowie der Deutschen Botschaft geführt. Dies muss nicht zwingend vor Ort sein; die Durchführung einer virtuellen PFK ist möglich. Auch können einzelne Gespräche in Ergänzung zur PFK-Reise im Vorfeld oder im Nachhinein virtuell durchgeführt werden.

Der Gutachter dokumentiert die Ergebnisse der PFK in einem **Bericht zur PFK**, welcher dem BMZ (im Falle von KVP, BBP und GP meist gemeinsam mit dem Antrag zur 2. Phase) vorgelegt wird.

Die **Aufgabenbeschreibung (Terms of Reference)** für den Gutachter wird von sequa erstellt und enthält auch ein **Gliederungsschema**, welches die inhaltlichen Schwerpunkte der PFK vorgibt. Da die Programme KVP, BBP und GP als Teil der „Partners in Transformation“ seit 2024 regelmäßig evaluiert werden (vgl. Kap. 4.4.3) hat die PFK im Rahmen dieser Programme eine andere Schwerpunktsetzung als bei PA-Projekten und fokussiert im Wesentlichen auf die Überprüfung des Projektfortschritts und daraus abzuleitenden Lessons Learnt und Empfehlungen für eine mögliche Folgephase.

Am Ende der Mission soll, soweit möglich, unter Einbeziehung aller Projektpartner ein in der Regel halb- bis eintägiger **Workshop** durchgeführt werden, der vom Gutachter moderiert wird. Im Rahmen dessen sollen die Ergebnisse der Mission sowie ggf. Vorschläge für Ziele, Ergebnisse und Maßnahmen einer weiteren Projektphase präsentiert und mit dem/den lokalen Partnern diskutiert werden.

Für die **Organisation einer PFK** sollte möglichst **frühzeitig mit den Vorbereitungen** begonnen werden, um einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen. sequa ist als Auftraggeber der PFK dabei hauptverantwortlich. Die organisatorischen Eckpunkte lassen sich wie in Abbildung 17 genannt zusammenfassen.

Aspekt	Information
<b>Zeitpunkt der PFK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etwa ein halbes Jahr vor Ende einer Projektphase</li> </ul>
<b>Dauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Regelfall ca. eine Woche, bei überregionalen Projekten und/oder mehreren Projektpartnern auch länger</li> </ul>
<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die PFK wird bei der Projektplanung berücksichtigt und im Projektantrag budgetiert (Kostenposition 9)</li> </ul>
<b>Teilnehmer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externer Gutachter (von sequa ausgewählt und beauftragt)</li> <li>• Vertreter (fachliche Steuerung, LZE) des deutschen Partners</li> <li>• Vertreter (Projektmanager) der sequa</li> </ul>
<b>Rolle des ausländischen Partners</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der ausländische Partner wird im Vorfeld der PFK vom Projektträger über deren Inhalte und Zielsetzung informiert und es werden die gemeinsamen Treffen (mit dem Gutachter) abgestimmt</li> </ul>
<b>Vorbereitung in Deutschland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsgespräch/e des Gutachters mit dem deutschen Partner und sequa, Aktenstudium</li> <li>• Programmabstimmung zwischen sequa, Gutachter, ausländischem und deutschem Partner</li> <li>• Vereinbarungen für Gesprächstermine vor Ort/ggf. virtuell (nach Absprache durch LZE/deutschen Partner, ausländischen Partner oder sequa)</li> <li>• Flugbuchung (in der Regel durch sequa)</li> <li>• Hotelbuchung und Transport, ggf. vom ausländischen Partner organisiert</li> </ul>
<b>Gesprächspartner vor Ort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektbeteiligte (LZE, ggf. lokales Projektpersonal, Haupt- und Ehrenamt des ausländischen Partners)</li> <li>• Zielgruppen (Kammern/Verbände/Gewerkschaften, Berufsbildungseinrichtungen, Vertreter von Ministerien, Unternehmen, Teilnehmer von Bildungsmaßnahmen)</li> <li>• Projektumfeld (Deutsche Botschaft, GIZ, Vertreter anderer relevanter Projekte)</li> </ul>
<b>Abschluss der PFK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation und Diskussion der Projektergebnisse mit ausländischem Partner und anderen Stakeholdern (Workshop)</li> </ul>
<b>Berichterstattung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutachter: Berichtsentwurf an sequa und deutschen Projektpartner zur Abstimmung</li> <li>• sequa leitet Endfassung ans BMZ</li> <li>• Bei positiver Empfehlung für eine Weiterführung: sequa übermittelt Projektantrag für die 2. Phase ans BMZ</li> </ul>

Abb. 17: Ablauf der Projektfortschrittskontrolle

### 4.4.3 Evaluierungen

Die Programme KVP, BBP und GP sind seit 2024 Teil der BMZ-Dachmarke „Partners in Transformation“ (PiT). Ebenso wie für die anderen Programme des PiT-Netzwerkes wünscht das BMZ auch für die Programme KVP, BBP und GP eine regelmäßige **Evaluierung auf Ebene der einzelnen Programme**. Ziel der Programmevaluierungen ist es, Qualität und Wirksamkeit, sowohl der Programme als auch des Gesamtportfolios von PiT, zu erhöhen und so einen Beitrag zu Wissensmanagement und Lernen zu leisten.

Die Verantwortung für die Beauftragung der Programmevaluierungen von KVP, BBP und GP liegt bei sequa. sequa wird **zukünftig in zweiten Projektphasen auf die Durchführung von PFKs verzichten**. Stattdessen werden in regelmäßigen Abständen Programmevaluierungen durchgeführt, welche jeweils eine größere Anzahl beendeter oder in Beendigung befindlicher Projekte eines Programms umfassen. Im Fokus der Evaluierungen werden Fragen zur Wirksamkeit in den Schwerpunkten der Programme und des BMZ stehen. Darüber hinaus werden Synergien mit anderen PiT-Programmen und bilateralen BMZ-Vorhaben ebenso geprüft wie die Möglichkeiten zur Aufnahme neuer Themen. Die Ergebnisse der Programmevaluierungen sollen insbesondere dem BMZ und sequa, aber auch den Projektpartnern Erkenntnisse und Empfehlungen liefern, um Wirkungen und Nachhaltigkeit der Projekte zu verbessern und eine effektive Ausrichtung der Programme an aktuellen entwicklungspolitischen Prioritäten zu ermöglichen.

Eine erste **Programmevaluierung** wird sequa für das KVP-Programm beauftragen. Diese wird im Zeitraum von September 2024 bis April 2025 durchgeführt.

Darüber hinaus liegen aus der Vergangenheit bereits durch sequa und/oder das BMZ initiierte Querschnittsstudien zu allgemeinen oder spezifischen Fragestellungen der Partnerschaftsprojekte vor. Ein Beispiel hierfür ist die von sequa beauftragte Querschnittsstudie der BBP-Projekte in Afrika, die in den Jahren 2018 und 2019 durchgeführt wurde.<sup>34</sup> Ein weiteres Beispiel ist die 2004 vom BMZ vorgenommene Serienevaluierung des Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramms.<sup>35</sup>

Abschließen ist darauf hinzuweisen, dass sich das BMZ darüber hinaus ausdrücklich das Recht vorbehält, Projekt- oder Programmevaluierungen jederzeit selbst vorzunehmen bzw. vornehmen zu lassen.

<sup>34</sup> Die Studie steht unter Arbeitshilfen im Log-in-Bereich der sequa-Website zum Download zur Verfügung.

<sup>35</sup> Der Synthesebericht steht unter Publikationen in der Mediathek der sequa-Website zum Download zur Verfügung.