



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

EVALUIERUNGSBERICHTE

Das International Leadership Training (ILT) von InWEnt

Band 1: Hauptbericht



Das International Leadership Training (ILT) von InWEnt Band 1: Hauptbericht

Lennart Raetzell, Christoph Emminghaus, Tobias Stern, Melanie Staats,
Karin Attström, Martin Blankenstein, Meike Reineke, Markus Lindner

Rambøll Management Consulting

Der folgende Bericht wurde vom Referat „Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit; Außenrevision“ des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) in Auftrag gegeben. Die in dieser Studie vertretenen Auffassungen sind die Meinung der unabhängigen externen Gutachterinnen und Gutachter und entsprechen nicht notwendigerweise den Auffassungen des BMZ.

Dieser Bericht sollte wie folgt zitiert werden: Raetzell, L. et al. (2010): Das International Leadership Training (ILT) von InWEnt. Band 1: Hauptbericht. *Unveröffentlichter Evaluierungsbericht*. Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Eine Kurzfassung dieses unveröffentlichten Berichts ist auf der BMZ-Website verfügbar: <http://www.bmz.de/de/publikationen/reihen/index.html#evaluierungen>.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Dahlmannstraße 4
53113 Bonn
www.bmz.de
eval@bmz.bund.de

September 2010

Inhalt

Executive Summary	ix
Zusammenfassung	xvii
1. Einleitung	1
2. Das ILT im Überblick	2
2.1 Programmgenese und -verortung des ILT-Programms in der deutschen EZ.....	2
2.2 Ziele des ILT-Programms	5
2.3 Beschreibung der Zielgruppe des ILT-Programms	6
2.4 Programmstruktur und –aufbau des ILT-Programms.....	7
3. Ergebnisse der Evaluierung	12
3.1 Entwicklungspolitische Relevanz des ILT-Programms.....	13
3.2 Komplementarität des ILT-Programms.....	18
3.3 Koordination des ILT-Programms	22
3.4 Effektivität des ILT-Programms.....	24
3.5 Effizienz des ILT-Programms.....	55
3.6 Entwicklungspolitische Wirkungen des ILT-Programms	61
3.7 Nachhaltigkeit des ILT-Programms.....	69
3.8 Chancengleichheit im Rahmen des ILT-Programms	72
4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Untersuchungszeitraum nach Herkunftsregionen	7
Abbildung 2: Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Untersuchungszeitraum nach Schwerpunktbereichen	7
Abbildung 3: Programmstruktur und -aufbau	9
Abbildung 4: Berufliche Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (gesamt)	25
Abbildung 5: Berufliche Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Herkunftsregion	27
Abbildung 6: Berufliche Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Schwerpunktbereich	27
Abbildung 7: Kontakte der Dozentinnen und Dozenten mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern nach Beendigung ihres Kurses	29
Abbildung 8: Übersicht Bewertungsfaktoren individuelle Ebene	32
Abbildung 9: ILT induzierte Veränderungen in den Entsendeorganisationen	33
Abbildung 10: ILT induzierte Veränderungen in den Entsendeorganisationen nach Herkunftsregion	35
Abbildung 11: Wahrgenommene Tiefe der von den ILTs induzierten Veränderungen in den Entsendeorganisationen nach Herkunftsregion	36
Abbildung 12: ILT induzierte Veränderungen in den Entsendeorganisationen nach Schwerpunktbereich	37
Abbildung 13: Wahrgenommene Tiefe der von den ILTs induzierten Veränderungen in den Entsendeorganisationen nach Schwerpunktbereichen	38
Abbildung 14: Übersicht Bewertungsfaktoren organisatorischer Ebene	41
Abbildung 15: Programmzyklus des ILT-Programms	43
Abbildung 17: Bewertung der Sprachfertigkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch die Dozentinnen und Dozenten in den Fachmodulen	49
Abbildung 18: Zufriedenheit der Dozentinnen und Dozenten mit den allgemeinen Kursbedingungen	50
Abbildung 19: Zufriedenheit der Dozentinnen und Dozenten mit der Kurszusammensetzung	50
Abbildung 20: Indikativer Kosten-Nutzen Vergleich nach Herkunftsregionen	58
Abbildung 21: Indikativer Kosten-Nutzen Vergleich nach Schwerpunktbereichen	60
Abbildung 22: Wahrgenommene Tiefe der Beiträge des ILT-Programms zu entwicklungspolitischen Wirkungen nach Ländern	63

Abbildung 23: Wahrgenommene Tiefe der Beiträge des ILT-Programms zu entwicklungspolitischen Wirkungen nach Schwerpunktbereichen	64
Abbildung 24: Übersicht Bewertungsfaktoren systemische Ebene	67
Abbildung 25: Geschlechterspezifische Verteilung nach Herkunftsregionen	73
Abbildung 26: Geschlechterspezifische Verteilung nach Schwerpunktbereichen	74
Abbildung 27: Geschlechterspezifische Verteilung nach Fallstudienländern	74
Abbildung 28: Berufliche Entwicklung nach Geschlecht	76
Abbildung 29: Berufliche Entwicklung nach Herkunftsregion und Geschlecht	77

Abkürzungsverzeichnis

A+F Richtlinien	Aus- und Fortbildungsrichtlinien des BMZ
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CDG	Carl Duisberg Gesellschaft
DANIDA	Danish International Development Agency
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DSE	Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung
EAC	East Africa Community
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GC21	Global Campus21, Lernplattform von InWEnt im Internet
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
ILT	International Leadership Training
IMK	International Management-Kurs, Lernmodul im International Leadership Training
ITP	International Training Program der Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
PriME	Programmintegriertes Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem von InWEnt
RED	ILT „Regionale Wirtschaftsentwicklung in Südostasien“
SADC	Southern African Development Community
SAFRIDR	„Synergies Africaines du Développement Rural“, Netzwerk in Burkina Faso
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
TFL	„Training Future Leaders“-Program der United States Agency for International Development (USAID)
TZ	Technische Zusammenarbeit
USAID	United States Agency for International Development
WZ	Wirtschaftliche Zusammenarbeit

Executive Summary

On behalf of the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) Rambøll Management Consulting has conducted the evaluation of the “International Leadership Training (ILT)” course offered by InWEnt (Capacity Building International, Germany). Covering the investigation period between 2005 and 2009, the evaluation includes an analysis of all the essential data and documents, in-depth interviews, an international comparative study and also a survey of ILT trainers. Eleven country case studies including interviews with about ten percent of all the ILT participants, presented in a separate volume two, constitute a pivotal element of the evaluation. The criteria (see also volume three) used to select the individual training courses as well as the participants interviewed were drawn up so as to permit representative conclusions. The selection roughly accords with the described composition of the participants as a group and of the sample of the tracer study¹. Closely based on the results of the survey, recommendations were developed for the ILT programme. In February 2010, a draft of the main report was presented to the BMZ and InWEnt and discussed intensively with them. This report represents the **final evaluation report**.

The ILT programme, which is a capacity development tool of German development cooperation, provides skilled personnel and executive managers from partner countries with the opportunity of participating in a two-year advanced educational training course, of which one year is spent in Germany. While staying in Germany the participants attend language courses and management training courses, and are

¹ Center for Evaluation and Methods of the University Bonn (2008): Tracer Study on the International Leadership Training course offered by InWEnt. Bonn: University Bonn.

given the chance to acquire specialised knowledge in one of the eleven priority areas of German development cooperation as well as to complete internships. The participants are encouraged to adapt and apply the knowledge acquired during their stay in Germany to their home countries and personal context. The ILT programme **pursues three target dimensions**:

1. Capacity development at an individual level aimed at engendering organisational change as well as contributing to systemic transformation.
2. Formation of networks between individuals and organisations and to a lesser degree between systems.
3. Strengthening the cultural and economic attachment of the participants to Germany as an educational location² as well as fostering “radiation effects” with regard to the relationship between their organisations and networks with Germany³.

² In the context of the evaluation the attachment to Germany at the individual level was defined as the personal emotional attachment to Germany (keeping contact, interest in Germany, etc.) as well as the attachment to Germany as an educational base (individual transfer of knowledge in the form of information, specialist literature, etc.). At the organisational level the attachment to Germany was defined as maintaining contact and knowledge transfer between organisations in the partner country and Germany. At the systemic level attachment to Germany was understood as adopting systemic characteristics such as, for example, aspects of the ‘dual’ vocational training system.

³ The target dimensions for the ILT programme were deduced from InWEnt documents as well as from the interviews conducted with InWEnt and other German implementing agencies (also see Inception Report). Though the target dimensions are not given equal importance in the documents, in all of the interviews the researchers gained the impression that, in practice, they are considered equally important by the interviewees.

At present the ILT is InWEnt's most important tool. Its costs of about 21.5 million euros a year account for twenty percent of the annual InWEnt budget financed by the BMZ.

As a **result of the evaluation** the ILT programme shows strong development-policy relevance in many places, has an impact on almost all participants and therefore contributes in a sustainable way to capacity development. At the organisational level, changes of varying intensity could be observed by half of the sending organisations and occasionally impacts at the systemic level could be proven. However, in focusing on German as the main language of instruction and on Germany as an educational base, the programme accepts compromises regarding its development-policy effectiveness and efficiency in favour of a successful strengthening of the individual ties to Germany. With regard to the question of whether a strengthening of the individual ties to Germany should be considered desirable in the future, the evaluation indicates possible scenarios for an increasing, steady or decreasing emphasis on targeting the ties to Germany.

Significant potential for improvement was identified regarding the planning of the ILT programme. Due to the frequent lack of local presence, InWEnt has problems with the optimum development of intervention logics and with taking sufficient account of external conditions. Its lack of presence in many partner countries also hinders InWEnt when it comes to the optimal organisation of selecting the participants. As a consequence, potential for optimisation remains unused. By intensifying the cooperation between German implementing agencies in these countries – especially with the GTZ – demand orientation could be increased, the consideration of external local conditions strengthened, the selection of the participants optimised and cooperation with other donors improved. In

this context, the planned merger of the three implementing agencies in the field of German technical development cooperation could result in improvements for the programme.

At the implementation level InWEnt works professionally and in an engaged manner, has quality assurance measures, evaluation tools and support mechanisms for alumni and thus implements the programme well under the given circumstances.

With regard to the individual evaluation criteria, the evaluation produces the following results:

The ILT programme broadly fits in with the development-policy strategies and objectives of the partner countries examined; it contributes to their implementation and therefore has a strong **development-policy relevance**. The needs of the target group and the sending organisations are met to a large extent. In this context, the length of the programme plus the time spent abroad and also the combination of specialised and management content are highly appreciated in almost all countries, and regarded as a unique feature of the programme. These characteristics are also the reason why the ILT is seen as important.

Other German implementing agencies and international donors occasionally question the relevance of the programme. This is especially the case in partner countries where the international community observes a lack of specialists and simultaneously perceives long absences of skilled personnel. Furthermore, it is felt that the programme is not always tailored enough to the individual sending organisations, to integrating the organisations into the process of planning programme content and to the subsequent transfer back of the knowledge gained.

With regard to the attachment to Germany, which is an additional objective of the programme, it has not been possible to make a conclusive assessment of its relevance. There were such different opinions about the desirability of strengthening Germany as an educational base within the ILT programme that it is not possible to establish any benchmarks for an objective evaluation.

The evaluation illustrates that German as a medium of instruction furthers the emotional attachment to Germany, facilitates the stay and improves the prerequisites for the internships in Germany; but, at the same time, it does not show any concrete development-policy impact, slows the learning process in the specialised modules and presents a challenge in transferring and conveying the knowledge acquired to the home countries (for example the passing on of documents and materials). However, generally speaking, this does not mean that Germany is not desirable as an educational base, since it does offer learning possibilities in several fields (for example environmental technology) that are difficult to find elsewhere.

In terms of the evaluation criterion of **complementarity**, there is significant potential for improving the integration of the ILT with other programmes of other German implementing agencies. It is only in exceptional cases that the ILTs supplement programmes of German implementing agencies at the operational level. In such cases they generate clearly recognisable synergies because of targeted efforts to coordinate measures or systematic exchange of information. However, InWEnt faces certain challenges as, despite sincere efforts, programme directors are seldom able to be present in partner countries to participate in the necessary coordination processes. The transnational character of the ILTs, which are definitely beneficial to South-South cooperation,

makes quick and flexible coordination processes even more of a challenge.

The structures described above also render **coordination** with other bi- and multi-lateral donors more difficult. Often the only contact is with priority area coordinators from the German implementing agencies. As it is a comparably small programme in the portfolio – and partly also due to a lack of knowledge concerning the ILT's structure – the priority area coordinators rarely talk about the ILT programme in formal meetings with other donors. InWEnt only occasionally manages to organise informal exchange among international specialists operating in the partner country. This explains why only a few bi- and multilateral donors know of the ILT programme as a tool in the German development cooperation portfolio. Therefore the evaluation did not observe any initiatives for making use of synergy potential.

In spite of these structures the ILT programme can generally be described as **effective** in development-policy terms. It thus achieves its capacity development goals at the individual level in almost all of the cases examined. It was noted that, in 80 percent of the cases, the individual careers of former participants progressed and/or there was an increase in their area of competence. These changes are proof that the alumni's superiors are aware of their increased competence and willing to entrust them with more responsibilities. The parties concerned link this progress directly to the ILT programme, which was at the same time often presented as a decisive factor for these changes. It has to be mentioned though that normally only well qualified, or the best qualified, employees are chosen to participate in the programme. The alumni used the newly acquired competences to initiate changes at the organisational level in half of the organisations surveyed. These changes are directly attributed to the programme by

alumni and superiors and defined as changes which would not have been initiated without the ILT.

An attempt to establish comparison values during the evaluation with the help of interviews with the German implementing agencies and an international comparative study was not successful. Therefore it was not possible to establish a definite scale or benchmark allowing for a quantitative or qualitative evaluation of the achievement of objectives at the organisational level. However, changes at the organisational level such as changing processes, structures, rules or rituals were shown to vary in degrees, although there were regional discrepancies. While programmes in Asia, Oceania, Latin America and sub-Saharan Africa have led to the above-mentioned achievements at the organisational level, fewer effects could be observed in the organisations in the Middle East and North Africa.

Generally speaking the effectiveness of the programme could be improved, on the one hand by optimising the process for selecting the participants, including a more precise definition of the target organisations and identifying suitable change agents in the organisations. On the other hand, improvement could be achieved by doing a better job of taking cultural and sectoral framework conditions into consideration. A crucial starting point for this is closer cooperation with other implementing agencies on the ground (especially GTZ) as well as with international donors.

Apart from the individual competences, the ILT programme intentionally and successfully supports the promotion of networking among the participants. In all of the ILTs examined, informal and formal networking could be observed at the individual level, including regular and sometimes also cross-border exchange contacts among the alumni. At the organisational level, in 20 percent of the organisations examined

radiation effects as a result of these relationships were found.

Complementing the capacity development and the networking among those taking part in the ILT, the programme also seeks to strengthen bilateral cultural and economic relationships with Germany and to promote Germany as an educational base internationally. The ILT programme achieves this goal among over 80 percent of the alumni who were interviewed and who still inform themselves on a regular basis about political, economic and social events in Germany and also still cultivate their contacts in Germany. However, German language skills had not had an enduring effect for any of those interviewed.

It was found that, through the emotional individual ties of the alumni to Germany, the ILT also contributes to networking between organisations of the partner countries and German organisations, where there were prior contacts. Spill-over effects going beyond the levels described could not, however, be observed. Development-policy impacts from this target dimension could not be shown in the course of this evaluation.

The evaluation reveals a conflict between the different target levels of the ILT programme: while the stay in Germany is rated very positively by the alumni, 60 percent of them also state that German as the medium of instruction makes learning more difficult and makes transfer to their home countries more difficult because programme documents are in German. At the same time knowledge of the German language is important for their stay and essential for internships conducted in German. However, as almost half of all the interviewed alumni mainly spoke English during their internships, the contribution of German to the development-policy effectiveness of the programme should be reviewed.

The conflict between the target dimensions has a big impact on the assessment of the **efficiency** of the ILT programme. If it is primarily seen as a capacity development tool within the framework of development cooperation, there is definite potential for increasing efficiency. The costs for a one-year ILT per participant are comparable to a two-year American master's degree including all auxiliary expenses. And it is necessary to consider whether German as the medium of instruction and thus the German language courses are still necessary. Some of the representatives of the German implementing agencies interviewed as well as bi- and multilateral donors go even further, calling – also and above all with a view to donor harmonisation and alignment – for Germany to be dropped as an educational base and suggesting that local and regional education structures should be built up instead. If, however, high importance is given within the ILT programme to the promotion of Germany as an educational base and to conveying a positive image of Germany, then the efficiency of the programme must be judged more positively based on individual attachment to Germany. How the programme is ultimately assessed depends on a political decision as to the programme's objectives.

Particularly worth noting is that, in spite of the individual approach of the ILT, in some countries development-policy **impacts** could be observed. By adapting instruments, rules and processes some of the ILT alumni were able to induce change at the systemic level. Thus in seven of the twenty-five ILTs surveyed (28 percent), structural innovations initiated by individual alumni could be traced back directly to the respective ILTs.

Likewise, within the field of networking, some stimuli for cross-departmental cooperation could be found. For example, in four cases a cross-departmental network

was established at the systemic level as a result of the respective ILT. However, with regard to the cultural and economic ties towards Germany as an educational base, no direct development-policy impacts could be observed in this evaluation.

The **sustainability** of the ILT programme is regarded very positively at the individual level as far as professional knowledge and managerial skills are concerned. However, the sustainability of the German language skills is negligible. At the organisational level, many of the changes that have been brought about do not appear to depend on individuals and are therefore sustainable. The management's acceptance of the changes initiated is another indicator implying sustainable changes. Moreover, signs of sustainability can be seen concerning the changes initiated at the systemic level. Furthermore, at the individual level, the emotional ties to Germany have a sustainable foundation. Continuing contacts and an enormous sense of gratitude for the support given indicate that for the alumni Germany's image has undergone a lasting change. The sustainability of the relationships between organisations in Germany and the partner countries is likewise strengthened by the ILT, whereby the individual aspect is not to be underestimated.

Regarding the evaluation criterion of **equal opportunities**, a generally positive picture can be drawn. Men and women have very good access to the ILTs. The only exceptions are the Middle East, Northern Africa and sub-Saharan Africa, where the possibilities of access are more difficult for women than for men due to prevailing cultural conditions. However, women who have nevertheless taken part in the programme have a higher chance of promotion in these regions than in the other regions that were evaluated. There are hardly any other explicit differences due to gender as regards careers development,

so that the programme promotes women and men equally.

Conclusions

The ILT is a programme which is widely congruent with the BMZ's guidelines on education and training of and which shows a distinct unique feature due to its combination of specialist and management content. Due to its characteristics it is highly appreciated by partner countries and by the organisations and junior employees in those countries, and there is wide demand for it. By virtue of this demand and the effects described above at the individual level, with radiation effects at the organisational and even systemic levels, the programme concept can basically be considered validated. The combination of specialist and management knowledge as well as its practical orientation is useful and effective.

Moreover, the ILT programme's focus on Germany as an educational base contributes to a positive image of Germany. This positive image is in some instances achieved by sacrificing development-policy effectiveness. This focus of the ILT programme on Germany is controversial. While a number of actors highlight this focus, others are against it. This conflict of objectives should be resolved by clearly defining the objectives at the programme level. This is especially necessary for an ultimate assessment of the programme's efficiency.

Moreover, general cultural and sectoral conditions as well as the selection of partner organisations influence the success of the ILT programme. At the same time, the programme planning is virtually identical for all regions of the world and all the different types of organisation. This raises questions about the individual tailoring of programmes and the existing needs orientation of the ILT. There is something to be said for considering the priority areas and

possibly making some adjustments. Moreover, by taking greater account of these kinds of sectoral and cultural conditions in the planning phase (inter alia in the needs assessments and intervention logics), better orientation of the ILT programme in each country could be guaranteed.

In order for changes to be made to the programme, however, there must be an unambiguous decision regarding its objectives, after which different aspects of the programme can be fine tuned. Assuming that the present concept is maintained, this would include optimising the selection process and cooperating with other German implementing agencies and integrating the ILT into overarching donor strategies. The planned reform of Germany's implementation structure represents a great opportunity for improving cooperation and coordination within German development cooperation.

Recommended actions

These conclusions lead to recommendations in four different areas of action:

First area of action: Consideration of the strategic orientation of the ILT programme and a clear decision about its objectives – especially regarding Germany as a medium of instruction and Germany as an educational base

If the programme's main objectives are development-related, the evaluation suggests that Germany is not a "natural" choice as the best educational base for all the ILTs. In the course of the evaluation the target of strengthening ties to Germany was emphasised by various interviewees in order to explain why training and internships should take place in Germany. There are three possible scenarios in this regard:

1. If strengthening ties to Germany is not to be a primary objective any longer, the programme would need to be re-

designed. This would mean changing to English as the medium of instruction and setting up regional training measures and internships in various countries. Internships would only take place in Germany if cost-benefit considerations suggested that would be the best alternative.

2. If, on the other hand, strengthening ties to Germany is named explicitly as a priority objective of the programme, then German language lessons would have to be expanded and the programme would have to be carried out exclusively in German. In this case the stay in Germany would become a decisive factor for the attachment to the country. Internships should take place in German. Furthermore, after returning home, alumni would have to keep up the contact with Germany and it should be expanded by actors in the home countries (e.g. Goethe Institute, foundations, chambers of commerce, etc.).
3. If a certain commitment to Germany is still to be considered desirable in the future, then the current concept would be largely confirmed. However, one would also have to consider in this case whether intensive language training is necessary. Bearing in mind that, at the moment, most of the internships are already in English, the lessons could be limited to German for everyday use. Similarly, training programmes held in the regions and combined with internships in Germany could reduce costs.

Second area of action: Strengthening cooperation and coordination in the field – especially through greater cooperation between German implementing agencies

Due to the hitherto partly unused opportunities for cooperation with the other German implementing agencies (especially

the GTZ), a stronger role for the focal area coordinators at an earlier stage, namely during the needs assessment and planning phase, would be desirable. As the ILT is organised in regional programmes, this would mean intensified coordinating efforts for which additional resources would have to be provided. Within the framework of what is happening with regard to the merger of German technical cooperation implementing agencies, overlaps could emerge, which could be handled in such a way that they would be of benefit for the implementation of the ILT as well. In this regard special attention should be paid to possible synergy potentials with other programmes and projects of other German implementing organisations. The focal area coordinators would be the right contact partners for this as they have a good overview of the situation.

Third area of action: Improving demand orientation with the help of feasibility studies, adaptation of the ILTs to framework conditions in sectors and partner countries, and to the individual needs of partner organisations

The evaluation has reached the conclusion that there are regional differences regarding effectiveness and impacts. Furthermore, the findings of the evaluation show that the selection of partner organisations and sectors has a significant influence on the programme's success. In this regard the existing needs analyses should be broadened into feasibility studies. The latter should become the basis for adapting the ILT programme concepts. The chances of success in the case of individual ILTs should be weighed against each other and decisions made regarding promising sectors, regions and cooperation. After one ILT has been chosen, the partner organisations in the partner country should be involved more closely in the selection of participants and in the planning and implementation of transfer pro-

jects. This means, on the one hand, defining needs for action in the organisation, which could serve as points of departure for transfer projects. And it also means being involved in selecting suitable participants, who have the potential to initiate organisational change. Transfer projects should be planned together with the organisations in order to ensure the necessary support for their realisation.

Under the existing organisational conditions, cooperation with other implementing agencies is of crucial importance in order to ensure that the demand orientation of the ILT programme, which exists in principle, can be tailored to the specific needs of the partner organisations. Thus, contacting the organisations as well as providing advice and support for the selection of the participants and the planning of the transfer projects would have to be coordinated by a German implementing agency on the ground, which already has good contacts with and insights into the partner organisations.

Fourth area of action: Optimising internal programme processes

The evaluation makes it clear that there are no planning documents for the ILT programme that explicitly describe the

programme's intervention logic. Consequently, external factors and risks in the partner countries are not realistically estimated and changes that are meant to be brought about by the programme at the different levels are neither clearly defined nor measured. In order to implement the individual ILTs more effectively, the evaluators therefore recommend that, for each ILT, intervention logics and indicators be developed during the planning phase using the PriME Systems of InWEnt and taking into account the specific conditions in each partner country. Furthermore it is recommended that a general intervention logic be developed at the programme level.

At the time of the evaluation the selection process for the ILT programme was not standardised and there were serious differences between individual ILTs and countries. In order to guarantee a more transparent and just selection process and also reach the relevant target group, the selection process should be aligned with InWEnt's existing standardised selection process. In this context the target group should be specified more precisely and be limited to people with managerial responsibility.

Zusammenfassung

Rambøll Management Consulting führte im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) die Evaluierung des „International Leadership Training (ILT)“ von InWEnt durch. Die Evaluierung bezieht sich auf den Untersuchungszeitraum 2005 bis 2009 und schließt eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, vertiefende Interviews, eine internationale Vergleichsstudie sowie eine Befragung der Dozenten und Dozentinnen des ILT ein. Weiterhin bilden elf Länderstudien, die in einem separaten Band 2 präsentiert werden, einen zentralen Bestandteil der Evaluierung. Im Rahmen dieser Länderstudien wurden persönliche Interviews mit circa zehn Prozent der Gesamtteilnehmerzahl des ILT geführt. Die Auswahl der einzelnen ILTs und der zu befragenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgte unter repräsentativen Kriterien (siehe hierzu auch Anlagenband 3) und entspricht in etwa der beschriebenen Zusammensetzung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie der Stichprobe der Tracer Studie⁴. Auf Grundlage dieser Erhebungen entstanden Handlungsempfehlungen für das ILT-Programm. Der Entwurf des Hauptberichts wurde im Februar 2010 dem BMZ und InWEnt vorgestellt und intensiv diskutiert. Der hier vorliegende Bericht stellt die **Endfassung des Hauptberichtes** der Evaluierung dar.

Das ILT-Programm ist ein Instrument des „Capacity Development“ der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, in dem Fach- und Führungskräfte aus Partnerländern eine circa zweijährige Fort- und Weiterbildung mit einem einjährigen Aufenthalt in Deutschland durchlaufen, um in der

⁴ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

Bundesrepublik Deutsch zu lernen, allgemeine Managementfortbildungen zu besuchen sowie in einem der elf Schwerpunktbereiche der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) spezifische Fachkenntnisse zu erwerben und Praktika zu absolvieren. Ihr in Deutschland erworbenes Wissen sollen sie auf ihre eigenen Kontexte adaptieren und in ihrem Heimatland anwenden. Das ILT-Programm verfolgt dabei **drei Zieldimensionen**.

1. „Capacity Development“ auf individueller Ebene, welches zu Veränderungen auf organisatorischer Ebene führen soll und zu Veränderungen auf systemischer Ebene beitragen soll.
2. Bildung von Netzwerken zwischen Individuen und Organisationen sowie zu einem geringeren Maße zwischen Systemen.
3. Die Förderung einer kulturellen und wirtschaftlichen Bindung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Lernstandort Deutschland⁵ sowie die Bildung von Ausstrahlungseffekten hinsichtlich der Bindung ihrer Organisationen und Netzwerke an Deutschland.⁶

⁵ Im Rahmen der Evaluierung wurde die Bindung an Deutschland auf der individuellen Ebene als persönliche emotionale Bindung an Deutschland (Kontakt halten, Interesse an Deutschland, et cetera) sowie als Bindung an den Wissensstandort Deutschland (individueller Wissenstransfer in Form von Informationen, Fachliteratur, et cetera) definiert. Auf organisatorischer Ebene wurde die Bindung an Deutschland als Aufrechterhaltung von Kontakten und Wissenstransfers zwischen Organisationen im Partnerland und deutschen Organisationen definiert. Auf der systemischen Ebene wurde Bindung an Deutschland schließlich als Übernahme von systemischen Eigenschaften wie zum Beispiel die Übernahme von Aspekten des dualen Ausbildungssystems verstanden.

⁶ Die Zieldimensionen des ILT-Programms wurden aus InWEnt Dokumenten und geführten Interviews mit InWEnt und anderen deutschen Durchführungsorganisationen abgeleitet (siehe auch Inception Report). Obwohl in den

Das ILT ist derzeit das wichtigste Instrument von InWEnt, seine Kosten machen mit rund 21,5 Millionen Euro pro Jahr etwa 20 Prozent der jährlichen InWEnt-Finanzierung durch das BMZ aus.

Als **Ergebnis der Evaluierung** kann konstatiert werden, dass das ILT-Programm vielerorts eine hohe entwicklungspolitische Relevanz aufweist, auf individueller Ebene bei fast allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern Wirkungen zeigt und hier nachhaltig zum „Capacity Development“ beiträgt. Auf organisatorischer Ebene waren Veränderungen unterschiedlicher Tiefe bei der Hälfte der Entsendeorganisationen zu beobachten und vereinzelt konnten auf systemischer Ebene Wirkungen nachgewiesen werden. Dabei macht das ILT allerdings aufgrund der Fokussierung auf den Lernstandort Deutschland und die deutsche Sprache Kompromisse bei der entwicklungspolitischen Effektivität und Effizienz zugunsten einer erfolgreichen Förderung der Deutschlandbindung auf individueller Ebene. Im Hinblick auf die Frage, inwieweit die Förderung der Deutschlandbindung vor diesem Hintergrund auch in Zukunft wünschenswert ist, zeichnet die Evaluierung mögliche Szenarien einer stärkeren, gleichbleibenden oder schwächeren Betonung der Zieldimension Deutschlandbindung aufgezeigt werden.

In der Planung des ILT-Programms werden deutliche Optimierungspotenziale identifiziert. Aufgrund der häufig fehlenden Vor-Ort-Präsenz kann InWEnt Wirkungslogiken nicht optimal entwickeln und externe Rahmenbedingungen nicht ausreichend berücksichtigen. InWEnt stößt in vielen Partnerländern aufgrund der fehlenden Außenstruktur insbesondere auch im Rahmen des Auswahlverfahrens der

Dokumenten die Zieldimensionen nicht als gleichrangig dargestellt werden, ergab sich in allen Interviews für die Evaluatoren das Bild, dass diese in der Praxis jedoch als gleichrangig angesehen werden.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Grenzen und lässt so Potentiale ungenutzt. In diesen Ländern könnte durch eine intensivere Kooperation im deutschen Vorfeld – insbesondere mit der GTZ – die Nachfrageorientierung intensiviert, die Berücksichtigung lokaler Rahmenbedingungen gestärkt, die Teilnehmerauswahl optimiert und auch die Koordination mit anderen Gebern verbessert werden. Im Rahmen der angestrebten Vorfeldreform ergeben sich hier möglicherweise Chancen für eine weitere Verbesserung des Programms.

Auf der Umsetzungsebene arbeitet InWEnt professionell und engagiert, führt Instrumente zur Qualitätssicherung, Evaluierung und Alumnibetreuung ein und setzt das Programm im Rahmen der gegebenen Strukturen gut um.

Bezüglich der einzelnen Evaluierungskriterien kommt die Evaluierung zu folgendem Ergebnis:

Das ILT-Programm lässt sich weitgehend in die jeweiligen entwicklungspolitischen Zielsetzungen und Strategien der untersuchten Länder einordnen, leistet einen Beitrag zu deren Umsetzung und weist vor diesem Hintergrund eine hohe **entwicklungspolitische Relevanz** auf. Die Bedarfe der Zielgruppe und der Entsendeorganisationen werden dabei zu einem hohen Maße erfasst. Hierbei wird die lange Laufzeit mit Auslandsaufenthalt sowie die Kombination aus Fach- und Managementinhalten in fast allen Ländern geschätzt, als Alleinstellungsmerkmal der ILTs bezeichnet und dem ILT vor diesem Hintergrund eine hohe Bedeutung beigemessen.

Das deutsche Vorfeld und internationale Geber stellen die entwicklungspolitische Relevanz zumindest vereinzelt in Frage. Dies ist insbesondere dort der Fall, wo die internationale Gemeinschaft einen Fachkräftemangel im Partnerland und gleichzeitig eine lange Abwesenheit wichtiger

Fachkräfte wahrnimmt. Darüber hinaus wird zuweilen der genaue individuelle Zuschnitt auf die Entsendeorganisationen, auf die Einbindung der Organisationen in die Planung der Programminhalte und auf den anschließenden Rücktransfer des Erlernten vermisst.

Hinsichtlich der Bindung an Deutschland, die ebenfalls Ziel des ILT-Programms ist, war eine abschließende Beurteilung der Relevanz im Rahmen der Evaluierung nicht möglich. Bezüglich der Förderung des Wissensstandorts Deutschland im Rahmen des ILT-Programms wurden so unterschiedliche Perspektiven der Akteure deutlich, dass kein evaluatorischer Bewertungsmaßstab vorhanden war, der eine objektive Beurteilung zuließ. So verdeutlicht die Evaluierung, dass die Unterrichtsprache Deutsch die emotionale Bindung an Deutschland fördert, den Aufenthalt erleichtert und die Voraussetzungen für die Praktika in Deutschland verbessert, gleichermaßen aber zu keinen konkreten entwicklungspolitischen Wirkungen, einer geringeren Lerngeschwindigkeit in Fachmodulen und zu Herausforderungen bei der Vermittlung des Erlernten (zum Beispiel Weitergabe von Materialien) im Heimatland führt. Dies spricht nicht generell gegen den Lernstandort Deutschland, der in einigen Bereichen (zum Beispiel Umwelttechnik) Lernmöglichkeiten bietet, die anderswo schwer zu finden sind. Hinsichtlich des Evaluierungskriteriums der **Komplementarität** bestehen deutliche Optimierungspotenziale, die die Einbindung der ILTs in das deutsche Vorfeld betreffen. Nur in Ausnahmefällen ergänzen sie entwicklungspolitische Strategien der deutschen Vorfeldorganisationen auf operativer Ebene. In diesen Fällen generieren sie durch die gezielte koordinierte Durchführung von Maßnahmen oder den systematischen Informationsaustausch deutlich erkennbare Synergien. Dabei steht InWEnt vor der strukturellen Herausforderung,

dass Programmverantwortliche auch mit größtem Einsatz selten vor Ort sein können, um die notwendigen Abstimmungsprozesse wahrzunehmen. Der länderübergreifende Charakter der ILTs, welcher einer Süd-Süd-Kooperation durchaus zuträglich ist, verstärkt dabei die Herausforderung schneller und flexibler Abstimmungsprozesse.

Die zuvor beschriebenen Strukturen erschweren auch die **Koordination** mit anderen bi- und multilateralen Gebern. Diese sind oft nur mit den Schwerpunktkoordinatoren des deutschen Vorfelds im Kontakt. Als vergleichbar kleines Programm im Portfolio – aber teilweise auch aus Unkenntnis der ILT-Programmstrukturen – vertreten die Schwerpunktkoordinatoren das ILT in formalen Runden kaum gegenüber anderen Gebern. Einen informellen Austausch unter internationalen Fachkräften vor Ort kann InWEnt nur in Ausnahmefällen ermöglichen. Dies führt dazu, dass nur wenige bi- und multilaterale Geber das ILT als Instrument der deutschen EZ kennen. Somit konnten im Rahmen der Evaluierung keine Initiativen zum Nutzen von Synergiepotenzialen beobachtet werden.

Trotz dieser Strukturen weist das ILT-Programm eine insgesamt positive entwicklungspolitische **Effektivität** auf. So erreicht es seine „Capacity Development“-Ziele auf der individuellen Ebene bei fast allen in die Evaluierung einbezogenen Personen. Individuelle Karrierefortschritte oder Ausweitungen des Zuständigkeitsbereiches sind bei 80 Prozent der ehemaligen Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu beobachten und belegen die gestiegene Kompetenzwahrnehmung der Vorgesetzten sowie die wachsende Verantwortung, die den Alumni übertragen wird. Diese Fortschritte werden von den Beteiligten direkt mit dem ILT-Programm in Verbindung gebracht, das größtenteils auch als entscheidender Faktor für Veränderungen dargestellt wird. Einschränkend ist jedoch

zu erwähnen, dass in der Regel nur gute (bzw. die besten) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Teilnahme am ILT ausgewählt wurden. Mit ihren neu erworbenen Kompetenzen initiierten die Alumni bei der Hälfte der untersuchten Organisationen Veränderungen auf organisatorischer Ebene, welche von Alumni und Vorgesetzten direkt dem ILT zugeschrieben und als Veränderungen definiert werden, die ohne das ILT nicht eingeleitet worden wären. Aufgrund fehlender Vergleichswerte, die im Rahmen der Evaluierung durch Interviews mit dem deutschen Vorfeld und einer internationalen Vergleichsstudie zu etablieren versucht wurden, konnte allerdings kein eindeutiger Maßstab etabliert werden, der eine quantitative und qualitative Bewertung der Zielerreichung auf der organisatorischen Ebene zulässt. Veränderungen auf organisatorischer Ebene konnten jedoch mit veränderten Prozessen, Strukturen, Regeln oder Ritualen unterschiedlicher Tiefe belegt werden, die allerdings regionale Diskrepanzen aufweisen: Während die Programme in Asien, Ozeanien, Lateinamerika und Sub-Sahara Afrika zu den beschriebenen Erfolgen auf organisatorischer Ebene führen, im Nahen Osten und in Nordafrika wenige Effekte in den Organisationen beobachtet werden.

Generell könnte das Programm seine Effektivität durch eine optimierte Teilnehmerauswahl – in der die Zielorganisationen genauer definiert werden und in diesen passende „Change Agents“ identifiziert werden – und eine bessere Berücksichtigung der kulturellen und sektoralen Rahmenbedingungen verbessern. Zentraler Ansatzpunkt hierfür ist eine stärkere Kooperation mit anderen Vorfeldorganisationen vor Ort (hier insbesondere der GTZ) und den internationalen Gebern.

Neben den individuellen Kompetenzen fördert das ILT-Programm bewusst und erfolgreich auch die Netzwerkbildung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Auf der individuellen Ebene konnten in allen untersuchten ILTs informelle sowie formelle Netzwerke zwischen den Alumni beobachtet werden, in denen diese in einem regelmäßigen, zum Teil auch grenzüberschreitenden Austausch miteinander stehen. Auf der organisatorischen Ebene konnten bei 20 Prozent der untersuchten Organisationen Ausstrahlungseffekte dieser Beziehungen beobachtet werden.

Ergänzend zum „Capacity Development“ und der Vernetzung unter den Akteuren zielt das ILT-Programm darauf ab, die bilaterale kulturelle und wirtschaftliche Beziehung zur Bundesrepublik Deutschland zu stärken und den Lernstandort Deutschland international zu positionieren. Diesen Anspruch erreicht das ILT-Programm bei über 80 Prozent der befragten Alumni, die sich noch immer regelmäßig über das politische, wirtschaftliche und soziale Geschehen in Deutschland informieren und Kontakte nach Deutschland pflegen. Allerdings war der Erwerb der deutschen Sprache bei keiner befragten Person nachhaltig.

Über die individuelle emotionale Bindung an Deutschland leistet das ILT auch Beiträge zur Vernetzung von Partnerlandorganisationen und Organisationen in der Bundesrepublik, sofern bereits vorher Kontakte bestanden. Ausstrahlungseffekte, die über die beschriebenen Ebenen hinausgehen, konnten jedoch nicht beobachtet werden. Entwicklungspolitische Wirkungen aus dieser Zieldimension konnten im Rahmen der Evaluierung nicht nachgewiesen werden.

Die Evaluierung zeigt ein Spannungsverhältnis zwischen den Zielebenen des ILT-Programms auf: Während die Auslandserfahrung in Deutschland von den Alumni sehr positiv beurteilt wird, sprechen 60 Prozent von ihnen zugleich davon, dass die Unterrichtssprache Deutsch das Lernen erschwert und die Übertragbarkeit im Heimatland aufgrund deutschsprachiger Programmdokumente verkompliziert.

Gleichzeitig sind Deutschkenntnisse für den Aufenthalt wichtig und für deutschsprachige Praktika essentiell. Da allerdings nahezu die Hälfte der im Rahmen der Evaluierung interviewten Alumni ihr Praktikum weitgehend in englischer Sprache durchführte, sollte der Beitrag der deutschen Sprache zur entwicklungspolitischen Effektivität des Programms hinterfragt werden.

Das Spannungsverhältnis der Zieldimensionen hat einen großen Einfluss auf die Beurteilung der **Effizienz** des ILT-Programms. Wird es schwerpunktmäßig als „Capacity Development“-Instrument der Entwicklungszusammenarbeit betrachtet, bestehen deutliche Steigerungspotentiale bezüglich der Effizienz. So sind die Kosten für das einjährige ILT pro Teilnehmer vergleichbar mit einem zweijährigen amerikanischen Masterabschluss inklusive aller Nebenkosten. Darüber hinaus müsste geprüft werden, inwieweit die Unterrichtssprache Deutsch und somit die Deutschkurse weiterhin notwendig sind. Einige interviewte Vertreterinnen und Vertreter deutscher Durchführungsorganisationen sowie bi- und multilaterale Geber gehen diesbezüglich sogar noch weiter und fordern, unter anderem vor dem Hintergrund der Geberharmonisierung und der gemeinsamen Strategie, eine Verabschiedung vom Lernstandort Deutschland, einhergehend mit dem Aufbau lokaler oder regionaler Fortbildungsstrukturen. Misst man der Förderung des Lernstandorts Deutschland und der Vermittlung eines positiven Deutschlandbildes hingegen eine wichtige Bedeutung im Rahmen des ILT-Programms zu, ist die Effizienz vor dem Hintergrund der Verbundenheit mit Deutschland auf individueller Ebene positiver zu beurteilen. Demnach liegt der Beurteilung letztlich eine politische Entscheidung zu den Programmzielen zugrunde.

Bemerkenswert ist insbesondere, dass trotz des individuellen Ansatzes des ILT in

einigen Ländern entwicklungspolitische **Wirkungen** beobachtet werden konnten. Durch die Adaptation von Instrumenten, Regularien und Prozessen trugen einzelne ILT-Alumni zu Veränderungen auf systemischer Ebene bei. So konnten in sieben der 25 untersuchten ILTs (28 Prozent) strukturelle Neuerungen durch einzelne ILT-Alumni beobachtet werden, die direkt auf die jeweiligen ILTs zurückzuführen sind.

Im Bereich der Netzwerkbildung konnten ebenfalls einzelne Anstöße zur bereichsübergreifenden Kooperation festgestellt werden. So wurde in vier Fällen aufgrund des jeweiligen ILTs ein bereichsübergreifendes Netzwerk auf systemischer Ebene etabliert. Bezüglich der kulturellen und wirtschaftlichen Bindung an den Lernstandort Deutschland zeigten sich jedoch keine direkten entwicklungspolitischen Wirkungen.

Die **Nachhaltigkeit** des ILT-Programms wird auf individueller Ebene hinsichtlich Fachwissen und Managementkenntnisse sehr positiv beurteilt. Kaum nachhaltig ist jedoch der Erwerb der deutschen Sprache. Auf organisatorischer Ebene scheinen sich viele der eingetretenen Veränderungen personenunabhängig und damit nachhaltig etabliert zu haben. Die Akzeptanz des Managements für die Veränderungsprozesse ist ebenfalls ein Indikator, der auf nachhaltige Veränderungen hinweist. Zudem lassen sich bei den initiierten Veränderungen auf systemischer Ebene Anzeichen für Nachhaltigkeit erkennen. Auf individueller Ebene zeigt sich zudem, dass sich die emotionale Bindung an Deutschland nachhaltig verankert hat. Fortbestehende Kontakte und eine große Dankbarkeit für die Förderung sprechen für einen anhaltenden Imagegewinn der Bundesrepublik bei den Alumni. Ebenfalls wird die Nachhaltigkeit von Beziehungen zwischen Organisationen in Deutschland und im Partnerland durch das ILT gestärkt,

wobei hier die individuelle Komponente nicht zu unterschätzen ist.

Bezüglich des Evaluierungskriteriums **Chancengleichheit** ergibt sich grundsätzlich ein positives Bild. Insgesamt verfügen Frauen wie Männer über einen sehr guten Zugang zu den ILTs. Ausnahmen bilden lediglich die Regionen Naher Osten/Nordafrika und Sub-Sahara Afrika, in denen die Zugangsmöglichkeiten für Frauen aufgrund der vorherrschenden kulturellen Bedingungen schwierig sind. Jedoch liegt hier die anschließende Beförderung von Frauen, die dennoch am Programm teilnehmen, vergleichsweise höher als in den anderen untersuchten Weltregionen. Hinsichtlich der beruflichen Entwicklung gibt es ansonsten kaum genderspezifische Unterschiede, so dass das Programm gleichermaßen Frauen wie Männer fördert.

Schlussfolgerungen

Das ILT ist ein Programm, das weitgehend kongruent mit den BMZ A+F Richtlinien ist und ein deutliches Alleinstellungsmerkmal aufgrund seiner Kombination aus Fach- und Managementinhalten besitzt. Es wird aufgrund seiner Charakteristika von Partnerländern und -organisationen sowie von Nachwuchskräften in den Ländern geschätzt und vielerorts nachgefragt. Aufgrund der Nachfrage und vor dem Hintergrund der beschriebenen Wirkungen auf individueller Ebene mit Ausstrahlungen auf organisatorische und sogar systemische Bereiche kann die Programmkonzeption grundsätzlich bestätigt werden. Die Kombination von Managementwissen, Fachwissen und praktischer Orientierung erweist sich als sinnvoll und effektiv.

Darüber hinaus trägt das ILT-Programm aufgrund seiner Fokussierung auf den Lernstandort Deutschland zu einem positiven Deutschlandbild bei. Dieses positive Ergebnis wird in einigen Bereichen durch eine Reduzierung der entwicklungspoliti-

schen Effektivität erkaufte. Diese Ausrichtung des ILT-Programms ist umstritten. Während eine Reihe von Akteuren diese hervorheben, sprechen sich andere deutlich dagegen aus. Dieser Zielkonflikt sollte durch eine klare Zieldefinition auf Programmebene aufgelöst werden. Dies ist insbesondere notwendig, um die Effizienz des Programms abschließend zu beurteilen.

Die Erfolge des ILT-Programms werden zudem durch kulturelle und sektorale Rahmenbedingungen sowie die Auswahl der Partnerorganisationen beeinflusst. Gleichzeitig existiert eine nahezu identische Programmgestaltung des ILTs für alle Weltregionen und Organisationstypen. Vor diesem Hintergrund werden Fragen hinsichtlich des individuellen Zuschnitts und der vorhandenen Bedarfsorientierung des ILT-Programms aufgeworfen.

Eine Reflektion von Schwerpunktbereichen und gegebenenfalls eine Anpassung sind überlegenswert. Darüber hinaus könnten diese sektoralen und kulturspezifischen Rahmenbedingungen durch eine verstärkte Berücksichtigung in der Planungsphase (unter anderem in den Bedarfsanalysen und Wirkungslogiken) eine bessere Ausrichtung des ILT-Programms in den jeweiligen Ländern garantieren.

Grundlage für Veränderungen des Programms bildet aber eine klare Entscheidung der Zielrichtung, in deren Folge dann programmintern verschiedene Aspekte feingesteuert werden können. Dazu gehören bei einer Beibehaltung der derzeitigen Konzeption unter anderem eine Optimierung des Auswahlverfahrens sowie die Kooperation mit dem deutschen Vorfeld und die Einbindung des ILT in übergeordnete Geberstrategien. Für die Verbesserung der Kooperation und der Koordination bietet die geplante Vorfeldreform der deutschen Entwicklungszusammenarbeit eine große Chance.

Handlungsempfehlungen

Diese Schlussfolgerungen führen zu Empfehlungen in vier Handlungsbereichen:

Handlungsbereich 1: Reflektion der strategischen Ausrichtung des ILT-Programms und eindeutige Entscheidung zur Zielsetzung – insbesondere bezüglich der Sprache Deutsch und des Lernstandorts Deutschland

Die Evaluierung legt nahe, dass die Wahl des Lernstandorts Deutschland bei einer primär entwicklungspolitischen Zielsetzung nicht für alle ILTs die „natürliche Wahl“ des besten Lernstandorts ist. Im Rahmen der Evaluierung wurde von verschiedenen Gesprächspartnern die Zieldimension der Deutschlandbindung betont, um zu begründen, warum Fortbildungen und Praktika in der Bundesrepublik stattfinden. Für mögliche Veränderungen im Hinblick auf diese Zieldimension gibt es drei mögliche Szenarien:

1. Wenn die Deutschlandbindung der Teilnehmenden kein vorrangiges Ziel mehr sein sollte, wäre eine Umgestaltung des Programms notwendig. Dies hätte eine Umstellung der Unterrichtssprache auf Englisch und regionale Trainingsmaßnahmen und Praktika in unterschiedlichen Ländern zur Folge. Praktika würden nur dann in Deutschland stattfinden, wenn dies aus Kosten-Nutzen Gesichtspunkten die beste Alternative ist.
2. Sollte die Deutschlandbindung dagegen explizit zu einem vorrangigen Programmziel ernannt werden, müsste der Deutschunterricht ausgedehnt und das Programm ausschließlich auf Deutsch durchgeführt werden. Hier wäre der Aufenthalt in Deutschland entscheidend, als Faktor der Bindung. Praktika sollten auf Deutsch durchgeführt werden. Darüber hinaus müsste nach der Rückkehr in die Länder der Kontakt zu Deutschland gehalten und über Akteu-

re vor Ort (zum Beispiel Goethe-Institut, Stiftungen, Handelskammern etc.) ausgebaut werden.

3. Sollte eine gewisse Bindung an Deutschland auch in Zukunft gewollt sein, so würde die derzeitige Konzeption in weiten Teilen bestätigt werden. Zu reflektieren wäre jedoch auch in diesem Fall, ob ein intensives Sprachtraining Deutsch notwendig ist. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass ein Großteil der Praktika auch jetzt schon auf Englisch durchgeführt wird, könnte sich der Deutschkurs auf Alltagsdeutsch beschränken. Gleichermaßen könnten Trainingsprogramme in den Regionen, die mit Praktikumsaufenthalten in Deutschland kombiniert werden, Kosten senken.

Handlungsbereich 2: Stärkung der Kooperation und Koordination vor Ort – insbesondere im Rahmen einer intensivierten Zusammenarbeit im deutschen Vorfeld

Aufgrund der bislang zum Teil ungenutzten Chancen in der Kooperation mit den anderen Vorfeldorganisationen (hier insbesondere der GTZ) wäre eine stärkere Rolle der Schwerpunktkoordinatoren bereits in der Bedarfserhebungs- und Konzeptionsphase wünschenswert. Da das ILT in regionalen Programmen organisiert ist, bedeutet dies einen intensivierten Koordinationsaufwand, für den die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden sollten. Im Rahmen der Vorfelddebatte könnten sich hier Schnittstellen ergeben, die auch zu Gunsten einer besseren ILT-Umsetzung ausgestaltet werden könnten. Dabei sollte insbesondere nach Synergiepotentialen mit anderen Programmen und Projekten anderer deutscher Durchführungsorganisationen gesucht werden. Hierbei wären die Schwerpunktkoordinatoren die richtigen Ansprechpartner, weil sie über einen guten Überblick verfügen.

Handlungsbereich 3: Verbesserung der Bedarfsorientierung durch Machbarkeitsstudien, Anpassung der ILTs an Rahmenbedingungen in Sektoren, Partnerländern und an die individuellen Bedarfe von Partnerorganisationen

Die Evaluierung kommt zu dem Ergebnis, dass regionale Unterschiede bezüglich der Effektivität und der Wirkung bestehen. Darüber hinaus zeigt die Evaluierung, dass die Auswahl der Partnerorganisationen und Sektoren mitentscheidend für den Erfolg ist. Hierzu sollten die existierenden Bedarfsanalysen zu Machbarkeitsstudien ausgeweitet werden. Diese sollten dann die Basis für eine Anpassung von ILT-Programmkonzeptionen sein. Dabei sollten die Erfolgchancen für ILTs gegeneinander gewichtet und Entscheidungen für erfolgversprechende Sektoren, Regionen und Kooperationen getroffen werden. Nach der Entscheidung für ein ILT sollte anschließend in den Partnerländern eine verstärkte Einbindung der Partnerorganisationen bei der Teilnehmerauswahl sowie bei der Planung und Durchführung von Transferprojekten folgen. Dies gilt zum einen bei der Definition von Handlungsbedarfen in der Organisation, die Ausgangspunkt für Transferprojekte sein können. Zum anderen betrifft dieser Punkt die Auswahl passender Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Potential für organisatorische Veränderungen mitbringen. Transferprojekte sollten gemeinsam mit den Organisationen geplant werden, um somit die notwendige Unterstützung für deren Umsetzung zu sichern.

Unter den derzeitigen organisatorischen Rahmenbedingungen kommt der Kooperation mit anderen Vorfeldorganisationen eine zentrale Bedeutung zu, um einen individuellen Zuschnitt der grundsätzlich vorhandenen Bedarfsorientierung des ILT-Programms für die Partnerorganisation zu garantieren. So müsste die Kontaktaufnahme mit der Organisation sowie die Be-

ratung und Begleitung der Teilnehmerauswahl und Transferprojektplanung über eine deutsche Vorfeldorganisation vor Ort laufen, die bereits über gute Kontakte zu und Einblicke in die Partnerorganisationen verfügt.

Handlungsbereich 4: Optimierung programminterner Prozesse

Die Evaluierung verdeutlicht, dass keine Planungsdokumente für das ILT-Programm vorliegen, in denen explizit die Wirkungslogik des Programms dargelegt wird. Als Folge werden externe Faktoren und Risiken in den Partnerländern nicht realistisch eingeschätzt und intendierte Veränderungen durch das ILT-Programm auf den drei unterschiedlichen Ebenen nicht eindeutig dargestellt und gemessen. Daher empfehlen die Evaluatoren für jedes einzelnes ILT in der Planungsphase mit Hilfe des PriME Systems von InWEnt Wirkungslogiken und Indikatoren unter Berücksichtigung der jeweiligen Bedingungen in den Partnerländern zu entwickeln, um die einzelnen ILTs effektiver umsetzen zu können. Darüber hinaus wird empfohlen, eine allgemeine Wirkungslogik auf Programmebene zu entwickeln.

Das Auswahlverfahren des ILT-Programms war zum Zeitpunkt der Evaluierung nicht standardisiert und wies gravierende Unterschiede zwischen einzelnen ILTs und Ländern auf. Um einen transparenten und fairen Auswahlprozess sowie die Erreichung der relevanten Zielgruppe zu garantieren, wird die Ausrichtung des Auswahlverfahrens an den Standardprozess von InWEnt empfohlen. Dabei sollte die Zielgruppe für das Auswahlverfahren weiter spezifiziert werden und sich auf Personen mit Führungsverantwortung beschränken.

1. Einleitung

Im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) führte Rambøll Management Consulting die Evaluierung des „International Leadership Training (ILT)“ von InWEnt im Untersuchungszeitraum 2005 bis 2009 durch. Ziel der Evaluierung war es, eine unabhängige externe Überprüfung des „International Leadership Training“ von InWEnt bezüglich dessen Planung, Durchführung und Wirkung durchzuführen, um auf dieser Basis Empfehlungen für die künftige Ausrichtung des Programms abzuleiten. Dabei sollte der Mehrwert des Programms als „Capacity Development“-Instrument innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit beurteilt werden. Hierzu sollten die Weiterbildungsmaßnahmen anhand der Evaluierungskriterien Relevanz, Komplementarität, Koordination, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit evaluiert werden. Darüber hinaus sollte der Evaluierungsfrage der Chancengleichheit im Rahmen des ILT nachgegangen werden.

Die Hauptnutzer der Evaluierung sind das BMZ und InWEnt, die an einer Optimierung des ILT-Programms interessiert sind. Weitere Nutzer sind die Entsendeorganisationen sowie die deutschen Durchführungsorganisationen und deren Partner in den Kooperationssektoren und Schwerpunkten, die durch eine stärkere Verzahnung des ILT-Programms mit ihren Inhalten und Maßnahmen Synergiepotenziale erzielen wollen.

Die Evaluierung wurde innerhalb von fünfzehn Monaten (Januar 2009 bis März 2010) durchgeführt. In diesem Zeitraum führte das Evaluierungsteam von Rambøll Management Consulting eine Daten- und Dokumentenanalyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, vertiefende Interviews, eine internationale Vergleichsstudie sowie eine Befragung der Dozenten und Dozentinnen des ILT durch. Weiterhin bildeten elf Länderstudien⁷ einen zentralen Bestandteil der Evaluierung. Auf Grundlage dieser Erhebungen entwickelte Rambøll Management Consulting Handlungsempfehlungen für das ILT-Programm. Die Ergebnisse der Evaluierung wurden in einer Abstimmungssitzung den relevanten Akteuren vorgestellt. Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens sowie der Zusammensetzung des Evaluierungsteams befindet sich in Anlagenband 3.

Der vorliegende Evaluierungsbericht dokumentiert die Evaluierungsergebnisse. Er ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 2** gibt einen Überblick über das ILT-Programm und dessen Verortung in der deutschen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ).
- In **Kapitel 3** werden die Ergebnisse der Evaluierung präsentiert. Diese konzentrieren sich auf die Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung, Nachhaltigkeit und Chancengleichheit des ILT-Programms.

⁷ Die ILTs in den einzelnen Fallstudienländern wurden anhand der folgenden vier Auswahlkriterien gemeinsam mit dem BMZ ausgewählt. Erstens sollten die ausgewählten einzelnen ILTs alle elf Schwerpunktthemen des ILT abdecken. Zweitens sollten in jedem untersuchten ILT im jeweiligen Land ausreichend Teilnehmer und Teilnehmerinnen vorhanden sein, die am ILT teilgenommen haben, um so eine fundierte Basis für die Analyse vorfinden zu können. Drittens wurden ILTs ausgewählt, die sowohl komplementär als auch nicht komplementär zu den BMZ Länderschwerpunkten sind, um somit Gründe für Situationen zu eruieren, in denen ILTs nicht komplementär zu den Länderschwerpunkten des BMZ sind. Viertens wurden sowohl ILTs ausgewählt, die einen regionalen Fokus haben, als auch ILTs, die nur einen nationalen Fokus haben. Dadurch können Unterschiede zwischen den beiden Formen dieser ILTs erhoben werden als auch im Falle von regionalen ILTs Unterschiede in der Durchführung und Wirkung dieser ILTs in verschiedenen Untersuchungsländern (für ausführlichere Ausführungen siehe hierzu Anlagenband 3).

- In **Kapitel 4** werden nach der zusammenfassenden Bewertung die Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des ILT-Programms vorgestellt.

Neben diesem Hauptbericht präsentiert Band 2 die 11 Länderstudien. Band 3 enthält als Anlagen die Terms of Reference, die Literaturlauswertung, den internationalen Vergleich von Weiterbildungsprogrammen, eine Beschreibung der Methodik, Fragebögen, Übersichten geführter Interviews, Angaben zum Evaluierungsteam und das Literaturverzeichnis.

2. Das ILT im Überblick

2.1 Genese und Verortung des ILT-Programms in der deutschen EZ

Das International Leadership Training von InWEnt wird seit 2005 durchgeführt. Es ist die Weiterentwicklung des Langzeit-Inland-Trainings, und basiert somit auf einem der am längsten laufenden Programmformate im Bereich der Aus- und Fortbildung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Beide Formate zeichnen sich über die Jahrzehnte durch drei Konstanten aus: Die Länge der Ausbildung, den Lehr- und Lernort Deutschland und die Unterrichtssprache Deutsch. Diese drei Faktoren konstituieren ein Alleinstellungsmerkmal des ILT-Programms in der deutschen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit (siehe hierzu auch Anlagenband 3 „Literaturlauswertung und Internationaler Vergleich von Weiterbildungsprogrammen“).

Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit hat bereits in ihren Anfängen den Schwerpunkt auf die Aus- und Fortbildung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Partnerländern gelegt. Ausgangspunkt hierfür war die Annahme, dass Bildungsmangel und unzureichende Bildungsmöglichkeiten vor Ort entscheidende Faktoren für das Ausbleiben wirtschaftlicher Entwicklung darstellen. Daher konzentrierte sich die Bundesrepublik Deutschland seit den 50er Jahren auf die gezielte Bildung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Partnerländern, im Rahmen von Bildungsangeboten in Deutschland, als Mittel zur wirtschaftlichen Entwicklung der Partnerländer.

Die 1949 zur Förderung des internationalen Austauschs gegründete Carl Duisberg Gesellschaft (CDG) wurde 1956 von der Bundesregierung beauftragt, Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für Fachkräfte aus Partnerländern in Deutschland und in deutscher Sprache durchzuführen. Zu diesem Zweck wurde 1959 zusätzlich die Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (DSE) gegründet. Der Schwerpunkt der so eingerichteten Langzeitstipendien lag, von ihrer Einführung bis in die 70er Jahre, auf der Erstausbildung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und umfasste dabei das gesamte Spektrum der technischen Qualifizierung, von der Lehrlings- über die Facharbeiter- und die Meisterausbildung bis hin zu Ingenieurstudien an Fachhochschulen. Dieses Modell der Aus- und Fortbildung wurde bis in die 90er Jahre fortgeführt.

Aus dieser, an Projekte der Entwicklungszusammenarbeit gebundenen, Bildungsarbeit, welche sich weitgehend auf die lokalen Partner der Träger der deutschen technischen Zusammenarbeit konzentrierte, entwickelte sich ab den 80er Jahren ein umfassendes Stipendienprogramm. Dieses war nicht mehr direkt an Projekte gebunden und wurde als Katalogprogramm über die deutschen Botschaften verbreitet.

Parallel gab es eine quantitative und qualitative Ausweitung des Bildungsangebots, welche eine Veränderung sowohl bei der Zielgruppe wie auch bei den Inhalten der Bildungsangebo-

te zur Folge hatte. Durch das veränderte Angebot an Aus- und Fortbildungseinrichtungen und die Fokussierung des Angebots auf die Zielgruppe der Nachwuchsführungskräfte mit akademischer Ausbildung und mehrjähriger Berufserfahrung, sollte die Aus- und Fortbildung nachhaltiger gestaltet werden und gleichzeitig die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Multiplikatoren ausgebildet werden. Die Erstausbildungsprogramme wurden im Zuge der Neuausrichtung in den 80er Jahren weitgehend beendet.

Ebenfalls in der 80er Jahren wurde die Aufgabenverteilung zwischen der CDG und DSE festgelegt, wobei sich die CDG auf die Privatwirtschaft und die DSE auf den öffentlichen Dienst konzentrierte. Die Betreuung der Stipendiaten übernahm dabei die CDG.

Der in den 80er Jahren eingeführte Programm katalog wurde Ende der 90er Jahre abgeschafft und die bestehenden Angebote der Langzeitfortbildungen in die „Fortbildungsprojekte“ (CDG) oder „Programmpakete“ (DSE) integriert. Durch die Fusion von DSE und CDG zum neuen Unternehmen InWEnt im Jahr 2002 wurde ein Prozess der Neuorientierung und Modernisierung der Industrielandfortbildung angestoßen. Diese sollte sich nun weitgehend an den Sektor- und Länderschwerpunkten des BMZ ausrichten.

Im Jahre 2004 wurde mit dem Konzept „International Leadership Training“ (ILT) der Schritt zu einer umfassenden Neuorientierung des gewachsenen Programms der Langzeitausbildung in Deutschland gemacht. Die Programmstruktur wurde vereinheitlicht, die Maßnahmen stärker an der Nachfrage der Partner orientiert, die Bildungsangebote modular aufgebaut und die Vernetzung mit den Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit erhöht. Das ILT-Konzept wurde 2004 vom BMZ genehmigt und 2005 als neues Format der Fortbildung eingeführt. Es ersetzte damit das Langzeit-Inland-Format.

Dabei zeichnet sich dieses neue Format im internationalen Vergleich mit anderen internationalen Weiterbildungsprogrammen durch seine deutliche Praxisausrichtung und seine Langzeitausrichtung, da es das einzige Programm mit derart intensiver Ausrichtung auf das praktische Lernen und die Umsetzung des Gelernten im heimischen Kontext ist. Darüber hinaus wird aus diesem Vergleich deutlich, dass andere untersuchte Programme, die ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer vornehmlich im Industrieland fortbilden, auch expliziter als das ILT-Programm (siehe Kapitel 2.2) die kulturelle Anbindung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an das jeweilige Geberland verfolgen. Dagegen zeichnen sich Programme mit einer ausschließlichen entwicklungspolitischen Zielrichtung durch kurze Aufenthalte im Geberland aus (für weitere Informationen siehe auch Anlagenband 3).

Im Rahmen der deutschen EZ gliedert sich dieses neu konzipierte EZ-Instrument seit 2005 in die entwicklungspolitischen Maßnahmen des deutschen Vorfeldes ein, das sich im internationalen Vergleich durch eine vergleichsweise hohe Anzahl unterschiedlicher Akteure auszeichnet. Die deutschen Vorfeldorganisationen verfolgen dabei in ihrem entwicklungspolitischen Einsatz spezifische Ansätze, welche sich in der Ausrichtung und im Vorgehen unterscheiden. Hieraus ergibt sich sowohl ein großes Potenzial an sich verstärkenden Kräften als auch ein hoher Abstimmungsbedarf in der kohärenten Durchführung.

Diese Vielfalt spiegelt sich auch im Bereich des „Capacity Development“ innerhalb der deutschen EZ wider (für eine Einordnung der ILTs in die internationale EZ siehe Anlagenband 3). Während andere Akteure, wie zum Beispiel die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) insbesondere vor Ort aktiv sind, verfolgt InWEnt mit seiner Arbeit einen starken praxisbezogenen Inlandsschwerpunkt.

Darüber hinaus setzt sich InWEnt in diesem Bereich mit den folgenden Maßnahmen und Schwerpunktsetzungen von den anderen deutschen Vorfeldorganisationen ab. Erstens ist InWEnt die einzige deutsche Durchführungsorganisation, die sich auf Training und Weiterbildungen sowie auf die Förderung von Dialogmaßnahmen spezialisiert hat. Zweitens zeichnet sich InWEnt im Vergleich zu anderen Vorfeldorganisationen dadurch aus, dass es in erster Linie Programme auf regionaler Ebene anbietet. Drittens verfügt InWEnt über ein systematisches E-Learning Angebot. Viertens nutzt und integriert InWEnt den Lern- und Bildungsstandort Deutschland in zahlreiche seiner Programme. Dabei nutzt InWEnt den Lernort entsprechend der Zielsetzungen des jeweiligen Programms und entsprechend des Bedarfs der Auftraggeber, Kooperationspartner und Nutzer.

Im Rahmen dieser Maßnahmen und Schwerpunktsetzungen sind ILTs dabei stets Instrumente, die in Programme von InWEnt eingebunden sind, wo sie einen Teil des Beitrags von InWEnt darstellen, der wiederum einen Beitrag zu den entwicklungspolitischen Zielsetzungen der Länderkonzepte und Schwerpunktstrategien des BMZ leistet. Dabei sind die ILTs Instrumente die quer zu allen Sektoren eingesetzt werden können. In Ausnahmefällen können ILTs auch außerhalb von Länderkonzepten und Schwerpunktstrategien stehen, wenn InWEnt für das BMZ im Gestaltungsspielraum der deutschen EZ mit einem Partnerland tätig ist.

Die Einsatzmöglichkeiten der ILTs sind hierbei vielfältig, da ihre Komplementarität mit anderen Maßnahmen auf verschiedene Weise erzielt werden kann.

- Zum einen können ILTs auf operativer Ebene zur Ergänzung von entwicklungspolitischen Strategien eingesetzt werden. Hier entstehen Synergien durch die gezielte parallele Durchführung von Maßnahmen, die sich in ihrer Zusammenführung verstärken.
- Zum anderen können zeitlich versetzte Maßnahmen durchgeführt werden, sodass über das jeweilige ILT Multiplikatoren und Partner für die Durchführung zukünftiger Projekte vor Ort geschult und gezielt in Organisationen zurückgeführt werden, mit denen andere Akteure der EZ arbeiten wollen. Mit Transferprojekten sucht InWEnt dabei explizit die Einbettung in die Veränderungsprozesse vor Ort und bietet leicht zugängliche Möglichkeiten für die Kombination mit anderen Maßnahmen.
- Schließlich können ILTs eine Nachhaltigkeitsfunktion und eine Perpetuierung der Anbindung an Deutschland⁸ befördern, wenn sie im Anschluss an EZ-Programme durchgeführt werden, beziehungsweise durch den Netzwerkansatz zur Nachhaltigkeit beitragen.

⁸ Im Rahmen der Evaluierung wurde die Bindung an Deutschland auf der individuellen Ebene als individuelle emotionale Bindung an Deutschland (Kontakt halten, Interesse an Deutschland, et cetera) sowie als Bindung an den Wissensstandort Deutschland (individueller Wissenstransfer in Form von Informationen, Fachliteratur, et cetera) definiert. Auf organisatorischer Ebene wurde die Bindung an Deutschland als Aufrechterhaltung von Kontakten und Wissenstransfers zwischen Organisationen im Partnerland und deutschen Organisationen definiert. Auf der systemischen Ebene wurde Bindung an Deutschland schließlich als Übernahme von systemischen Eigenschaften wie zum Beispiel die Übernahme von Aspekten des dualen Ausbildungssystems verstanden.

2.2 Ziele des ILT-Programms

Im Rahmen seines „**Capacity Development**“-Konzeptes weist InWEnt darauf hin, dass das Ziel der Arbeit von InWEnt im In- und Ausland die Förderung von Problemlösungs- und Handlungskompetenzen von Entscheidungsträgern und Führungskräften auf unterschiedlichen Ebenen in Veränderungs- und Reformprozessen ist.⁹ Dabei versteht InWEnt gesellschaftliche Veränderungen als komplexen Prozess, in dem Menschen in unterschiedlichen Rollen und verschiedenen Organisationen ihre Arbeits- und Lebensbedingungen selbstbestimmt gestalten. Um breitenwirksame, modellhafte und strukturbildende Wirkungen zu erzielen, setzt InWEnt dabei in seinem „Capacity Development“-Konzept auf drei Ebenen an: Individuum, Organisation und System.¹⁰ Hierzu nutzt InWEnt seine **didaktischen Prinzipien**, folgend seine methodisch-didaktische Kompetenz, um auf diesen drei Ebenen ein bedarfsorientiertes „Capacity Development“ anzubieten, das auf den vier Instrumenten „Weiterbildung und Training“, „Dialog“, „Netzwerkbildung“ und „Personalentwicklungsberatung“ basiert.¹¹

Dabei spielt der **Lernstandort Deutschland** im didaktischen Konzept von InWEnt eine entscheidende Rolle, da am Lernstandort Deutschland Lern- und Umbruchprozesse im Bereich von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik beobachtet und vermittelt werden sollen, die in Partnerländern in dieser Form nicht vorkommen. Darüber hinaus sollen neben Demokratie und Rechtsstaatlichkeit in Deutschland innovative Schlüsseltechnologien durch praxisnahes Training vermittelt werden.¹²

Weiterhin orientieren sich in der Regel alle Instrumente von InWEnt, die im Rahmen der Programme von InWEnt eingesetzt werden, an den **Länderkonzepten** und **Schwerpunktstrategien** des BMZ. Ausnahmen bestehen nur, wenn InWEnt aufgrund von historischen Begebenheiten, Planungsmodalitäten oder aufgrund von Übergangszeiten für das BMZ im entwicklungspolitischen Gestaltungsspielraum tätig ist.¹³ Im Allgemeinen soll jedoch immer in Abstimmung mit den anderen Vorfeldorganisationen ein gemeinsamer Beitrag zu den Zielsetzungen der deutschen EZ geleistet werden.

Dafür bietet InWEnt mit dem ILT ein im deutschen Vorfeld einzigartiges Instrument an, das die Grundsätze von InWEnt in besonderem Maße auf sich vereint. Das ILT verfolgt dabei drei Zieldimensionen (die Anordnung der Zieldimensionen spiegelt keine Prioritätensetzung wider).

- Innerhalb der **ersten Zieldimension** verfolgen die verschiedenen ILTs die Ziele der Programme von InWEnt und somit auch die Zielsetzungen der deutschen EZ im Rahmen der Länderkonzepte und Schwerpunktstrategien des BMZ. „Capacity Deve-

⁹ InWEnt. (2008): „Capacity Development.“ Personal- und Organisationsentwicklung in der Internationalen Zusammenarbeit. Bonn: InWEnt.

¹⁰ Ibid.

¹¹ InWEnt. (2006): Didaktik Prinzipien. Grundverständnis von Didaktik und seine Implikationen für die Arbeit von InWEnt. Bonn: InWEnt.

¹² InWEnt. (2004): Industrielandtraining Deutschland – Konzeptpapier. Bonn: InWEnt.

¹³ Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn InWEnt aufgrund seiner Historie in einem bestimmten Land vertragliche Verpflichtungen hat, die nicht in die Schwerpunktbereiche der Länderkonzepte und Schwerpunktstrategien fallen. Darüber hinaus kann es aufgrund eines Strategiewechsels des BMZ dazu kommen, dass es vor dem Hintergrund vertraglicher Verpflichtungen zu Übergangszeiten kommt, sodass InWEnt in einem bestimmten Land noch in ehemaligen Schwerpunktsektoren und noch nicht in den neuen Schwerpunktsektoren tätig ist.

lopment“ soll dabei nach dem Konzept von InWEnt auf drei Ebenen stattfinden: Auf der individuellen, der organisatorischen und der systemischen Ebene. Während die ILTs auf der individuellen und organisatorischen Ebene direkt Veränderungen anstreben, kann das Instrument auf systemischer Ebene lediglich einen Beitrag zu Veränderungen leisten. Hier ist das Zusammenspiel mit anderen Maßnahmen der deutschen und internationalen EZ gefragt, um synergetisch zu wirken.

- In der **zweiten Zieldimension** verfolgen die ILTs das Ziel, Netzwerkbildung zwischen Individuen, Organisationen und zu einem geringeren Maße auch von Systemen zu erreichen, um die Nachhaltigkeit der ILTs zu unterstützen und Strukturen für ein langfristiges „Capacity Development“ zu gestalten.
- Die **dritte Zieldimension** der ILTs ist es, kulturelle und wirtschaftliche Bindungen an den Lernstandort Deutschland aufzubauen. Hierbei sind die ILTs insbesondere auf der individuellen Ebene tätig. Ein Ausstrahlungseffekt auf organisatorischer und systemischer Ebene wird erhofft.¹⁴

2.3 Die Zielgruppe des ILT-Programms

Die Zielgruppe des ILT-Programms bestand im Untersuchungszeitraum 2005 bis 2009 aus insgesamt 1374 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus 76 Ländern, die sich aus Fach- und Führungskräften des öffentlichen und wirtschaftlichen Sektors zusammensetzten. Von diesen 1374 Teilnehmerinnen und Teilnehmern waren dabei 62,5 Prozent männlich und 37,5 Prozent weiblich (vergleiche hierzu Kapitel 3.8).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Untersuchungszeitraum stammen dabei zu 37,2 Prozent aus Asien und Ozeanien, zu 24,2 Prozent aus Sub-Sahara Afrika, zu 21,3 Prozent aus Lateinamerika, zu 14,8 Prozent aus dem Nahen Osten/Nordafrika und zu 2,4 Prozent aus Europa (siehe Abbildung 1).

Wird die Verteilung nach Schwerpunktbereichen betrachtet, fällt auf, dass die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an ILTs aus dem Bereich „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ teilgenommen haben gefolgt vom Bereich „Umweltpolitik, nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“. Die Bereiche „Energie“ und „Friedensentwicklung und Krisenprävention“ stellen mit 3,2 Prozent beziehungsweise 0,5 Prozent die wenigsten Teilnehmerinnen und Teilnehmer (siehe Abbildung 2)

¹⁴ Die Zieldimensionen des ILT-Programms wurden aus InWEnt Dokumenten und geführten Interviews mit InWEnt und anderen deutschen Durchführungsorganisationen abgeleitet (siehe auch Inception Report). Obwohl in den Dokumenten die Zieldimensionen nicht als gleichrangig dargestellt werden, ergab sich in allen Interviews für die Evaluatoren das Bild, dass diese in der Praxis jedoch als gleichrangig angesehen werden.

Abbildung 1: Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Untersuchungszeitraum nach Herkunftsregionen

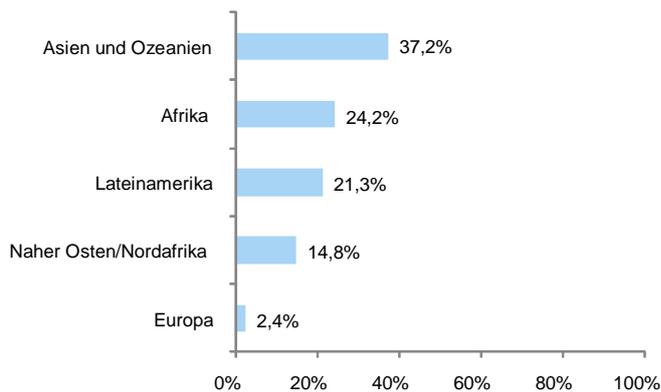


Abbildung 2: Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Untersuchungszeitraum nach Schwerpunktbereichen



2.4 Programmstruktur und –aufbau

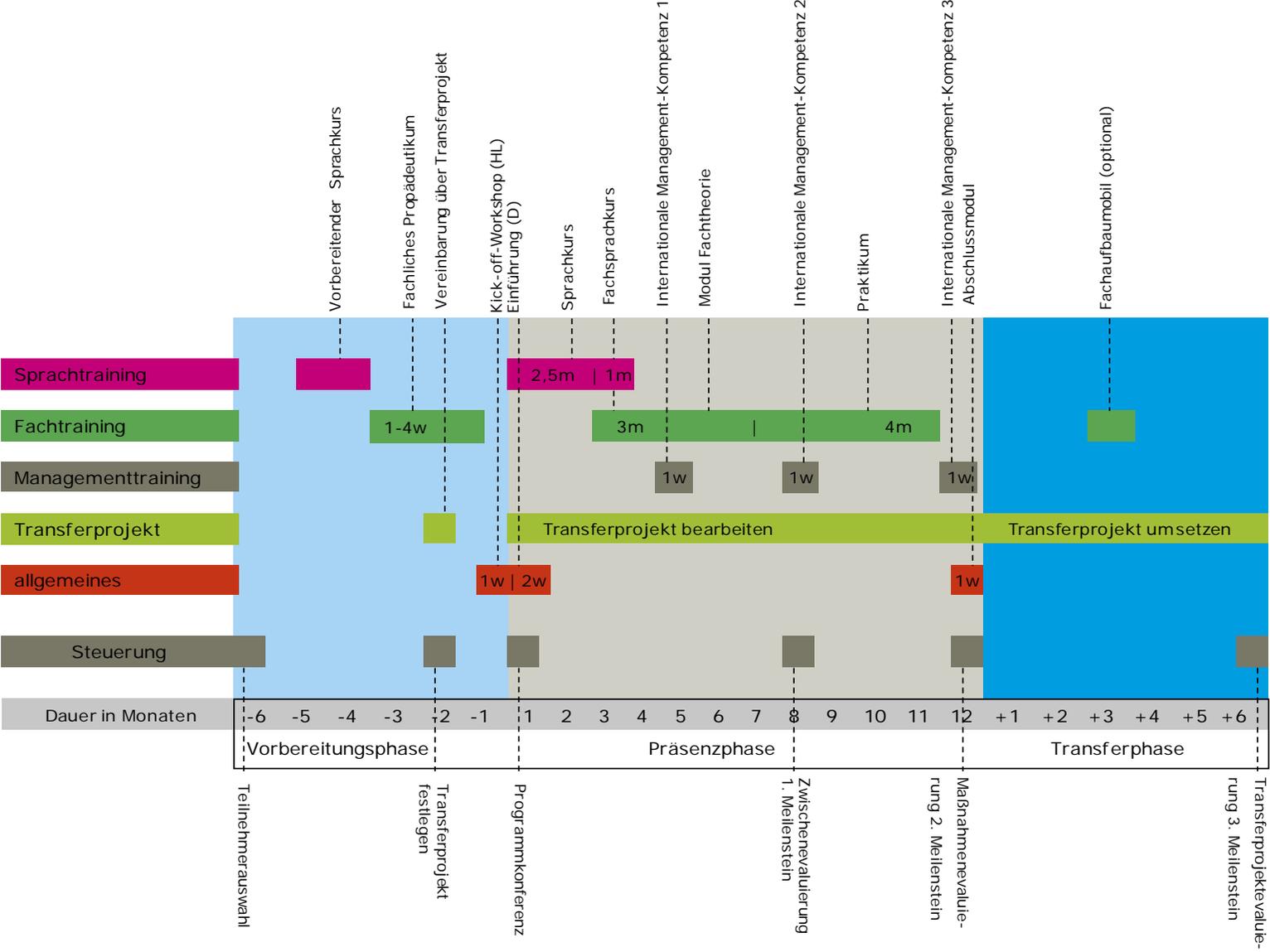
Das BMZ fördert im Rahmen einer institutionellen Förderung das „Capacity Development“-Instrument ILT von InWEnt. Um seine Zielsetzungen und Aufgaben zu erfüllen, ist das ILT dabei in die folgende Programmstruktur untergliedert (siehe Abbildung 3). Dieser Programmaufbau stellt die Grundlage für alle ILTs von InWEnt dar, kann aber in seinen Inhalten, wie zum Beispiel den Fachmodulen, von einem ILT zum anderen ILT variieren. Trotz dieser Unterschiede lassen sich jedoch bestimmte organisatorische Phasen und Kernprozesse, die allen ILTs gemeinsam sind, identifizieren. Diese werden im Folgenden als Soll-Prozesse beschrieben.

Die Vorbereitungsphase eines ILT kann bis zu sechs Monate dauern und findet ausschließlich im Heimatland der Teilnehmerinnen und Teilnehmer statt. Sie untergliedert sich dabei in

die folgenden zentralen Soll-Kernprozesse: Teilnehmerauswahl, vorbereitender Sprachkurs, fachliches Propädeutikum, Festlegung eines Transferprojektes sowie einen Kick-off-Workshop.

- **Teilnehmerauswahl:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ILTs werden InWEnt in der Regel von den Entsendeorganisationen und anderen deutschen Vorfeldorganisationen vorgeschlagen oder werden aufgrund der Bedarfsanalysen von InWEnt in der Planungsphase selber identifiziert. Im ersten Fall liegt dabei der Schwerpunkt auf den Entsendeorganisationen. Im zweiten Fall werden die entsprechenden Entsendeorganisationen von InWEnt kontaktiert und zur Bewerbung von geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten aufgefordert. Die Teilnehmerauswahl erfolgt durch InWEnt auf der Basis eines standardisierten Kriterienrasters, in dem die Fachkompetenz, Sprachkompetenz, soziale Kompetenz, interkulturelle Kompetenz, Managementkompetenz, Transferkompetenz und persönliche Situation erfasst werden. Die Bewertung der Kriterien erfolgt anhand der eingegangenen Bewerbungen, eines persönlichen Interviews, eines Auswahl-Workshops sowie auf Grundlage des eingereichten Vorschlages für das Transferprojekt. Weiterhin müssen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Gesundheitsprüfung unterziehen. Darüber hinaus werden eine symbolische Zielvereinbarung mit der Teilnehmerin oder dem Teilnehmer sowie eine Einverständniserklärung mit der Entsendeorganisation zur Umsetzung des Transferprojektes abgeschlossen. Dabei besitzen die Zielvereinbarung und die Einverständniserklärung keinen vertraglichen Charakter.
- **Vorbereitender Sprachkurs:** Zur Vorbereitung auf die Präsenzphase nehmen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einem vorbereitenden Sprachkurs in ihrem Heimatland teil. Dabei soll der Sprachkurs, der zeitlich variabel stattfindet und in der Regel sechs Wochen dauert, im Normalfall die Sicherstellung von A1-Deutschkenntnissen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern garantieren, bevor diese nach Deutschland ausreisen. Wenn eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer das Sprachniveau A1 in dieser Zeit nicht erreicht, wird der Einreisetermin eingehalten, und die Teilnehmerin beziehungsweise der Teilnehmer durch Zusatzsprachunterricht parallel zum Fachmodul auf das sprachliche Gruppenniveau gebracht. Im Falle, dass die ganze Gruppe das Sprachniveau A1 in dieser Zeit nicht erreicht, wird der Sprachkurs jedoch in Deutschland während der Präsenzphase auf Kosten des Praktikums um einen Monat verlängert. Wenn Teilnehmerinnen und Teilnehmer schon über Sprachkenntnisse auf dem Niveau B1 verfügen, absolvieren diese keinen Sprachkurs im Heimatland. Sie reisen später ein und stoßen erst in dem einmonatigen Fachsprachkurs in Deutschland zu ihrer Gruppe. Sollten auf Seiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Schwierigkeiten bestehen, Sprachkurse vor Ort zu besuchen, können auch Online-Sprachkurse genutzt werden.

Abbildung 3: Programmstruktur und -aufbau



- **Fachliches Propädeutikum:** Optional kann im Heimatland ein fachliches Propädeutikum durchgeführt werden, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hinsichtlich ihres fachlichen Wissenstandes harmonisiert werden. Das fachliche Propädeutikum kann eine bis vier Wochen dauern. Es wird terminlich variabel in der Vorbereitungsphase eingesetzt und erfolgt vermehrt über „E-Learning“.
- **Festlegung eines Transferprojektes:** Nach Beendigung des fachlichen Propädeutikums und des Sprachkurses wird mit jeder Teilnehmerin und jedem Teilnehmer das finale Transferprojekt beschlossen und mit der entsprechenden Entscheiderorganisation in Form von einer Einverständniserklärung abgestimmt.
- **Kick-off-Workshop:** Im Kick-off-Workshop wird den ausgewählten Teilnehmerinnen und Teilnehmern das ILT-Format vorgestellt und eine Einführung in den Global Campus 21 (GC21) gegeben. Darüber hinaus stellt sich InWEnt gegenüber den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vor und erläutert die Grundkonzepte der deutschen EZ sowie das Alumni-Programm von InWEnt. Am Ende des Workshops erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Zugang zu einem virtuellen Arbeitsraum des spezifischen ILT Portals auf dem GC 21.

Die nächste Programmphase des ILT, die **Präsenzphase** in Deutschland, dauert zwölf Monate. Sie unterteilt sich in die folgenden zentralen Soll-Kernprozesse: Einreisemodul, Sprachkurs und Fachsprachkurs, Internationale Management-Kurse eins bis drei (IMK 1 bis 3), Fachmodule, das Praxismodul, Weiterentwicklung des Transferprojektes und ein Abschlussmodul.

- **Einreisemodul:** Im Rahmen des Einreisemoduls, das zwei Wochen umfasst, erfahren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer administrative und organisatorische Unterstützung, um unter anderem die notwendigen Behördengänge (zum Beispiel Ausländerbehörde) effizient und effektiv durchführen zu können. Darüber hinaus werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Alltagssituationen in Deutschland vertraut gemacht und erhalten landeskundliche Kurse. Weiterhin durchlaufen sie eine interkulturelle Sensibilisierung und erfahren, inwieweit entwicklungspolitische Bildung interkulturelle Management- und Handlungskompetenzen stärken kann. Das Einreisemodul endet mit einer zweitägigen Programmkonferenz, die dem Sprachniveau der Teilnehmerinnen und Teilnehmer angepasst ist und in der gegebenenfalls Dolmetscher für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereitgestellt werden.
- **Sprachkurs und Fachsprachkurs:** Nach Beendigung des Einreisemoduls absolvieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen in der Regel dreieinhalb-monatigen Sprachkurs, der sich aus einem allgemeinem Sprachkurs mit Dauer von zweieinhalb Monaten und einem Fachsprachkurs mit Dauer von einem Monat zusammensetzt. Angestrebtes Ziel dieser Sprachkurse ist die Erreichung des Sprachniveaus B1 sowie guter berufstauglicher Fachsprachkenntnisse. Der Sprachkurs kann im Falle dass alle Teilnehmerinnen oder Teilnehmer nicht mit einem Sprachkenntnisniveau von A1 einreisen, auf vier Monate verlängert werden.
- **IMK 1 bis 3:** Die IMK 1 bis 3 stellen die Basismodule eines jeden ILT dar. Die Zielsetzung der IMK ist es, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Managementkompetenzen zu vermitteln, die für die zielorientierte und erfolgreiche Umsetzung der erworbenen Fachkompetenzen im jeweiligen institutionellen Umfeld unabdingbar sind. Der Inhalt der drei Basismodule stellt sich wie folgt dar: IMK 1 behandelt Arbeitstechniken

und Kommunikation im beruflichen Kontext sowie die Querschnittsthemen des BMZ, IMK 2 vermittelt das Management von Veränderungen und Verbesserungen in modernen Unternehmen und IMK 3 behandelt das Management und die Umsetzung von Transferprojekten in Organisationen beziehungsweise Unternehmen. Jedes IMK dauert eine Woche und findet an unterschiedlichen Orten in Deutschland zu unterschiedlichen Zeitpunkten während der Präsenzphase statt (siehe Abbildung 3). Während im IMK 1 und 3 alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den stattfindenden ILTs, die sich in der Präsenzphase im parallelen Zeitablauf befinden, gemischt sind, findet das IMK 2 im Kreise der Teilnehmerinnen und Teilnehmer jedes einzelnen ILT statt.

- **Fachmodule:** Die Fachmodule sind ILT-spezifisch und unterscheiden sich in den Inhalten von ILT zu ILT. Sie dauern maximal drei Monate und haben zum Ziel, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die neuesten Entwicklungen und Fortschritte im jeweiligen Themenbereich zu informieren. In den Fachmodulen sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines ILT unter sich. Die Fachmodule werden an externe Dienstleister vergeben und finden aus diesem Grund an verschiedenen Orten in Deutschland statt.
- **Praxismodul:** Das Praxismodul besteht in der Regel aus einem viermonatigen Praktikum, das in einer Organisation (Unternehmen, Ministerium et cetera) von jeder Teilnehmerin und von jedem Teilnehmer absolviert wird. Die Vermittlung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgt durch InWEnt. Die Praktika sind ILT-spezifisch und teilnehmerinnen- beziehungsweise teilnehmerspezifisch und richten sich nach den Bedürfnissen und Anforderungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
- **Weiterentwicklung des Transferprojekts:** Parallel zu den IMKs, den Fachmodulen und dem Praxismodul entwickeln die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Transferprojekt vor dem Hintergrund der erlernten Inhalte und unter Berücksichtigung des von InWEnt entwickelten programmintegrierten Planungs-, Monitorings- und Evaluierungssystems (PriME)¹⁵ weiter. In einem Transferprojektplan werden für das Transferprojekt jeder Teilnehmerin und jedes Teilnehmers individuelle Meilensteine definiert und gesetzt, sodass das Transferprojekt am Ende der Präsenzphase so weit entwickelt ist, dass es im Heimatland implementiert werden kann.
- **Abschlussmodul:** Im Abschlussmodul erfolgen die Maßnahmenevaluierungen, ein Alumni-Workshop sowie ein Dialog mit der Wirtschaft und Politik. Darüber hinaus werden die Vereinbarungen für die Transferphase zwischen InWEnt und jeder einzelnen Teilnehmerin und jedem einzelnen Teilnehmer getroffen. Am Ende des Abschlussmoduls werden alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer feierlich verabschiedet.

¹⁵ Im Jahre 2005 hat InWEnt zur Durchführung seiner Programme und Maßnahmen das PriME-System entwickelt. Nach PriME wird die Output-Ebene als Leistungen und Ergebnisse der Maßnahmen in Form insbesondere von Dienstleistungen, Produkten und Gütern verstanden. Die Outcome-Ebene wird in zwei Ebenen unterteilt, wobei die erste Ebene als Nutzung der Leistung und Transfer der Maßnahmen in Form von der Nutzung erstellter Dienstleistungen, Produkte, Regelwerke, et cetera definiert wird. Die zweite Ebene wird als die kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Maßnahmen verstanden, worunter intendierte positive Veränderungen in Folge der Nutzung der Leistung der Maßnahmen fallen. Die Wirkungsebene wird schließlich als der Beitrag der InWEnt Maßnahmen zu längerfristigen, übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen definiert.

Die letzte Programmphase des ILT, die **Transferphase** erstreckt sich über einen Zeitraum von bis zu sechs Monaten. Sie findet ausschließlich im Heimatland der Teilnehmerinnen und Teilnehmer statt und umfasst dabei die folgenden zwei zentralen Soll-Kernprozesse: Umsetzung des Transferprojektes in den Partnerländern und optionales fachliches Aufbaumodul.

- **Umsetzung des Transferprojekts in den Partnerländern:** Im Rahmen der Transferphase setzen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das während der Präsenzphase entwickelte Transferprojekt in den jeweiligen Entsendeorganisationen in ihren Heimatländern um. Dabei werden sie über das auf dem GC 21 spezifische ILT-Portal, in dem unter anderem virtuelle Arbeitsräume eingerichtet sind, und durch Mentoren sowie Expertinnen und Experten von InWEnt betreut. Darüber hinaus können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter sich Netzwerke bilden sowie Erfahrungen und Ergebnisse lokal und regional austauschen.
- **Optionales fachliches Aufbaumodul:** Zwei bis drei Jahre nach der Transferphase können besonders erfolgreiche Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einem weiteren optionalen fachlichen Aufbaumodul teilnehmen, in dem sie über die neuesten fachlichen Entwicklungen informiert werden und als Multiplikatoren in ihre Heimatländer zurückkehren sollen. Aufgrund der relativ kurzen Laufzeit der ILTs von InWEnt bis zum jetzigen Zeitpunkt wurden jedoch noch keine fachlichen Aufbaumodule durchgeführt.

3. Ergebnisse der Evaluierung

Im Rahmen der Evaluierung wurden insgesamt 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Deutschland und den elf Fallstudienländern aus 25 ILTs befragt.¹⁶ Von diesen 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden 89 in den Fallstudienländern interviewt. Dies bedeutet, dass zu Aspekten wie zum Beispiel Beförderung oder Netzwerkbildung nur die 89 Befragten Aussagen machen konnten. Zu Aspekten wie beispielsweise Wissensgewinn konnten jedoch alle 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer befragt werden.

Die Auswahl der zu befragenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgte unter repräsentativen Kriterien (siehe hierzu auch Anlagenband 3) und entspricht in etwa der beschriebenen Zusammensetzung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Kapitel 2.3 sowie der Stichprobe der Tracer Studie.¹⁷ Die folgenden Ergebnisse wurden darüber hinaus, dort wo es mög-

¹⁶ Die Anzahl der untersuchten ILTs kann je nach Zählweise variieren, da ILTs mehrmals mit unterschiedlichen Jahrgängen durchgeführt wurden, im Zuge ihrer Durchführung anders benannt wurden, ihre Zielrichtung geringfügig geändert haben oder ein ILT in verschiedenen Ländern durchgeführt wurde. Werden die ILTs auf Basis ihrer Jahrgänge gezählt, ergibt sich eine Gesamtanzahl von 61, von denen im Rahmen dieser Evaluierung 30 analysiert wurden. Werden die ILTs in ihrer Gesamtheit ohne Jahrgänge betrachtet ergibt sich eine Gesamtanzahl von 37, von denen 14 in dieser Evaluierung evaluiert wurden. Da ILTs jedoch in jedem Fallstudienland auf spezifische Rahmenbedingungen, Bedarfslagen et cetera stoßen, wurde im Rahmen dieser Evaluierung entschieden, die ILTs auf Länderbasis zu betrachten. Durch diese Betrachtungsweise ergab sich für die ILTs im Untersuchungszeitraum in den ausgewählten Fallstudienländern eine Gesamtanzahl von 54, von denen 25 evaluiert wurden sind.

¹⁷ Die Stichprobe der Tracer Studie 2008, eine Online-Befragung zum Verbleib der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ILT-Programms, bestand aus 270 Personen (19,7 Prozent der heutigen Grundgesamtheit), die hinsichtlich ihrer regions- und sektorspezifischen Zusammensetzung sowie in Bezug auf die soziodemographischen Merkmale der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Grundgesamtheit entsprach. Die Tracer Studie wurde auf der Grundlage von fünf semi-strukturierten Experteninterviews

lich war, mit den Ergebnissen der Tracer Studie verifiziert. Daher lassen sich aus den dargelegten Ergebnissen in diesem Kapitel auch Ergebnisse für das Gesamtprogramm ableiten.

3.1 Entwicklungspolitische Relevanz des ILT-Programms

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluierung hinsichtlich des Evaluierungskriteriums Relevanz beschrieben. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, inwiefern das ILT ein komplementäres Instrument zu den EZ-Schwerpunkten in den Partnerländern und deren entwicklungspolitischen Zielsetzungen darstellt. Darüber hinaus wird beschrieben, welchen Beitrag die ILTs zur Lösung von entwicklungspolitischen Kernproblemen der Zielgruppe leisten und in welchem Ausmaß die ILTs eine Lösung von individuellen und organisationalen Bedarfs- und Problemlagen erreichen. Abschließend gilt es, den Beitrag der ILTs hinsichtlich der Anbindung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Deutschland zu bewerten.

3.1.1 Kongruenz des ILT mit den A+F Richtlinien des BMZ

Unter dem Aspekt der Kongruenz der ILTs mit den A+F Richtlinien¹⁸ des BMZ galt es die Frage zu beantworten, inwiefern die ILTs den A+F-Richtlinien des BMZ entsprechen. Auf Grundlage dieser Richtlinien gewährt das BMZ Zuwendungen für Maßnahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung, wobei die Maßnahmen „integraler Bestandteil der entwicklungspolitischen Gesamtkonzeption gegenüber diesen Ländern“ sein soll. Im Folgenden werden daher kurz die wesentlichen Punkte aus den A+F Richtlinien und im Anschluss daran die Befunde aus der Evaluierung unter Verweis auf die entsprechenden Themenkapitel dargestellt.

- Laut A+F Richtlinien dienen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen insbesondere dazu, „nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Kooperationsländern zu fördern“.
- Zielgruppen dieser Maßnahmen sollen „Fach- und Führungskräfte des öffentlichen und privaten Sektors“ sein, die „praxisorientiert auf den Bedarf der jeweiligen Kooperationsländer ausgerichtet“ sind.
- Die „Ausgestaltung und Begründung dieser Maßnahmen ist ausschließlich entwicklungspolitischen Zielen verpflichtet“.
- In der Regel schließen diese Maßnahmen mit „keinem formalen Abschluss“ ab, fördern Frauen und Männer „gleichermaßen“ und können im „In- und Ausland stattfinden“.
- Bei der Auswahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist zu berücksichtigen, dass nur „qualifizierte Fach- und Führungskräfte in entwicklungswichtigen Positionen des privaten und öffentlichen Sektors“ gefördert werden
- Dabei sollen die ausgewählten Personen in der Lage sein, nach ihrer Rückkehr „in ihrem Tätigkeitsfeld das erworbene Fachwissen strukturverändernd zu nutzen und anderen zu vermitteln (Multiplikatoren)“.

konzipiert. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Tracer Studie die Arbeitgeber der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ILT-Programms befragt. Von 151 angeschriebenen Arbeitgebern nahmen 79 an der Befragung teil.

¹⁸ Richtlinien für die Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Kooperationsländern vom 1. Januar 2003.

- Die Aus- und Fortbildungen sollen „grundsätzlich dort stattfinden, wo entwicklungspolitische Ziele fachlich und inhaltlich am zweckmäßigsten, unter Berücksichtigung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit“ erlangt werden können.
- Die Maßnahmen sollen dabei auch „einen Beitrag zum interkulturellen Dialog zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Kooperationsländern leisten“.
- Sprachlich müssen Teilnehmerinnen und Teilnehmer grundsätzliche Voraussetzungen erfüllen. Dabei soll „eine allgemeinsprachliche Vorbereitung“, je nach Möglichkeiten „in den Kooperationsländern stattfinden, um ein sprachliches Mindestniveau zu gewährleisten“.

Aufgrund der Befunde im Rahmen der Evaluierung können alle ILTs von Ihrer Zielsetzung und Zielgruppe weitgehend kongruent mit den A+F Richtlinien bewertet werden. In allen elf Ländern rekrutierten sich die 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Ebene der Fach- und Führungskräfte des öffentlichen und privaten Sektors.¹⁹ Alle 25 evaluierten ILTs weisen eine entwicklungspolitische Zielsetzung auf (vergleiche Kapitel 3.1) und reagieren zumeist auf regionale Bedarfslagen. Hinsichtlich des Prinzips der Wirtschaftlichkeit gestaltet sich ein differenziertes Bild, da der Deutschlandaufenthalt nicht unbedingt der Wirtschaftlichkeit und entwicklungspolitischen Effektivität zuträglich ist (siehe hierzu Kapitel 3.4 und 3.5). Die ILTs schließen mit keinem formalen Abschluss ab und fördern im Untersuchungszeitraum 2005 bis 2009 1374 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 76 Ländern. Von diesen 1374 Teilnehmerinnen und Teilnehmern waren dabei 62,5 Prozent männlich und 37,5 Prozent weiblich (vergleiche hierzu Kapitel 3.8).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die für die ILTs ausgewählt werden, erhalten zur Vorbereitung einen Sprachkurs und müssen als eine Voraussetzung für ihre Teilnahme ein Mindestniveau an deutschen Sprachkenntnissen vorweisen. Durch den Erwerb der deutschen Sprache und den längeren Aufenthalt in Deutschland verstärkt sich die Bindung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Deutschland. Die ILTs leisten damit einen unmittelbaren Beitrag zum interkulturellen Dialog zwischen Deutschland und den jeweiligen Partnerländern. Darüber hinaus können ehemalige Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach ihrer Rückkehr als „Multiplikatoren“ fungieren und ihr erworbenes Wissen in die Organisation einbringen (vergleiche Kapitel 3.4).

Differenzierter zu betrachten ist der Aspekt der nachhaltigen Entwicklungsprozesse. Zum Zeitpunkt der durchgeführten Evaluierungen konnten nachhaltige Veränderungen beobachtet werden, die sich in ihrer Ausprägung auf individueller Ebene deutlich zeigen und auch auf die organisatorische und systemische Ebene ausstrahlen. Es ist davon auszugehen, dass im Zeitverlauf weitere Veränderungen eintreten. Erste Ansätze für Entwicklungen dahingehend wurden in den Länderstudien beobachtet (vergleiche hierzu Kapitel 3.7).

Vor diesem Hintergrund lassen sich die 25 evaluierten ILTs als weitgehend kongruent mit den A+F Richtlinien bewerten.

¹⁹ Diese Angabe bezieht sich nur auf die im Rahmen der Fallstudien befragten 89 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die beruflichen Positionen der 1.374 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des gesamten Untersuchungszeitraums 2005 bis 2009 können aus den InWEnt Datenbeständen nicht entnommen werden. Darüber hinaus ist die Stichprobe der Tracer-Studie zu klein, um hieraus belastbare Aussagen zur beruflichen Situation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abzuleiten.

3.1.2 Das ILT-Programm als komplementäres Instrument zu den entwicklungspolitischen Zielsetzungen der Partnerländer

Die 25 untersuchten ILTs lassen sich in allen elf Ländern in die entwicklungspolitischen Zielsetzungen der Länder einfügen. Die untersuchten ILTs ordnen sich dabei je nach Thema und Schwerpunkt unterschiedlichen entwicklungspolitischen Bereichen dieser elf Länder zu. Die jeweiligen Länder haben ihrerseits Entwicklungsstrategien, „Poverty Reduction Strategy Papers“, Jahrespläne und zum Beispiel im Kontext von Reformbemühungen Positionspapiere zu angestrebten Entwicklungen verfasst. Dabei lassen sich 23 ILTs direkt in die jeweiligen EZ-Strategien einordnen. Weitere zwei ILTs in Mexiko und Indonesien sind eher indirekt in die EZ-Strategie einzuordnen, da sie thematische Berührungspunkte zu Themen und Akteuren aufweisen und damit einen Beitrag zur Umsetzung der jeweiligen EZ-Strategien leisten. Darüber hinaus wird die hohe entwicklungspolitische Relevanz der ILTs vereinzelt dadurch hervorgehoben, dass wichtige Institutionen (Ministerien) in die Konzeption und Umsetzung der ILTs direkt einbezogen werden (zum Beispiel Syrien und Guatemala).

Vor diesem Hintergrund sind die ILTs aus Sicht der jeweiligen Länder als relevant zu bewerten, da sie für deren entwicklungspolitische Schwerpunkte hohe Bedeutung aufweisen und einen Beitrag zu deren Umsetzung leisten.

3.1.3 Beitrag des ILT zur Lösung von entwicklungspolitischen Kernproblemen der Zielgruppe

Die ILTs korrespondieren in ihrer Konzeption und Ausrichtung mit der entwicklungspolitischen Zielsetzung der untersuchten Länder. Das heißt, sie fügen sich auf einer übergeordneten Zielebene in die entwicklungspolitischen Strategien und „Poverty Reduction Strategy Papers“ ein. Deren konkrete Umsetzung erfolgt auf organisatorischer und individueller Ebene, daher steht die Frage im Vordergrund, inwiefern die ILTs auf die entsprechenden Bedarfslagen reagieren. Insofern gilt es, sowohl die individuelle Ebene als auch die Ebene der Entsendeorganisation zu betrachten.

Im Rahmen der Evaluierung der 25 ILTs in elf Ländern wurden 89 Teilnehmerinnen und Teilnehmer befragt. Dabei treffen die ILTs im Wesentlichen die Bedürfnisse der Individuen und Organisationen, wie 83 (93,3 Prozent) der befragten Personen bescheinigen. Bei Organisationen gestaltet sich das Verhältnis 51 von 52 (98,1 Prozent).

Es besteht ein in allen untersuchten Organisationen sowie bei allen befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern grundsätzlicher Bedarf an „Capacity Development“, was sich je nach ILT und Untersuchungsland thematisch differenziert widerspiegelt. Für alle ILTs ist insbesondere die Kombination aus Fachinhalten und generellen Managementinhalten hervorzuheben. Dabei wird die konkrete Ausgestaltung dieser Kombination aus Fachinhalten und Managementinhalten unterschiedlich bewertet, das heißt, Managementinhalte werden zwar grundsätzlich als relevant erachtet, jedoch müssten diese (zum Beispiel in Syrien) teilweise etwas niedrighschwelliger und stärker auf den jeweiligen kulturellen Kontext ausgestaltet sein oder inhaltlich angepasst werden (zum Beispiel Ägypten) (vergleiche Kapitel. 3.3).

Dass die ILTs die Bedarfe der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer decken und es darüber hinaus in ihrer Konzeption und Durchführung in den untersuchten Fallstudienländern keine vergleichbaren Programme gibt, wird durch die Tatsache unterstrichen, dass in Indonesien als einzigem Fallstudienland drei von fünf befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer

des ILT „Regionale Wirtschaftsentwicklung in Südostasien (RED)“ von ähnlichen Programme aus Südkorea und Japan gehört haben.

In allen anderen Ländern, beziehungsweise anderen ILTs, konnten keine alternativen Programme zu den ILTs benannt werden. Dabei verleihen vor allem die lange Laufzeit inklusive Auslandsaufenthalt, der hohe Praxisbezug und das Kennenlernen der „europäischen Perspektive“ den untersuchten ILTs in ihrer Region beziehungsweise in ihrem Land ein Alleinstellungsmerkmal. Während zum Beispiel Fachausbildungen mit einer langen Laufzeit auch durch ein Hochschulstudium erreicht oder Managementinhalte auch über kurzfristige Angebote/Kurse regional vermittelt werden können, ist die Kombination aus beidem, eingebunden in praktische und fachliche Arbeit, eine Besonderheit, die eine hohe Attraktivität aufweist. Exemplarisch hierfür steht ein Teilnehmer, der sich explizit für die Teilnahme an einem ILT und gegen ein Programm von „U.S. Agency for International Development“ (USAID) entschied, weil er sich von der langen Programmlaufzeit versprach, grundlegendes und umfangreicheres Wissen aufbauen zu können.

Die Dauer des Auslandsaufenthaltes ist jedoch nicht für alle beteiligten Personen – insbesondere aus organisationaler Perspektive – gleichermaßen positiv. So ist zum Beispiel in Burkina Faso sowie in Tansania im Gesundheitssektor darauf hingewiesen worden, dass es durchaus problematisch ist, qualifizierte Führungskräfte über einen so langen Zeitraum aus der Organisation herauszunehmen. Verstärkt wird diese Problematik in Tansania durch externe Rahmenbedingungen, wo 70 Prozent der Stellen im Gesundheitssektor als unbesetzt gelten. Die Teilnahme an ILTs von Personen in diesem Sektor wird vor allem von internationaler Geberseite kritisch betrachtet.

In Bezug auf die Zielgruppenerreichung ist zu beobachten, dass insbesondere Führungskräfte und Personen auf mittlerer Managementebene über Gestaltungsspielräume in ihren Organisationen verfügen und Erlerntes entsprechend leichter weitergeben und einbringen können. 109 der 110 befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer verbuchten einen deutlichen Wissensgewinn hinsichtlich der fachlichen und methodischen Kenntnisse und können diese in ihrem Arbeitsfeld anwenden. Allerdings gibt es in Syrien, Ägypten und Burkina Faso Ausnahmen, wo die ILTs nicht unmittelbar die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, beziehungsweise deren Entsendeorganisation, decken (vergleiche Kapitel 3.4).

Die Ansprache beziehungsweise Erreichung dieser Zielgruppe stellt sich insbesondere in Ägypten, Syrien, Indonesien und Burkina Faso als schwierig dar. Dies hat einerseits kulturelle Gründe, wenn spezifische, oft hierarchisch geprägte Entscheidungsstrukturen in den Entsendeorganisationen und deren Verwaltungsstrukturen vorherrschen, die bei der Auswahl berücksichtigt werden müssen. Zum anderen ist eben der Abzug dieser Personengruppe, wie oben erwähnt, für die Dauer eines Jahres im Allgemeinen schwierig, da wichtige Entscheidungsträger für eine längere Zeit aus den Strukturen vor Ort herausgenommen würden.

Die überwiegende Mehrheit der untersuchten Entsendeorganisationen erachtet die ILTs jedoch als zielführend und dem Bedarf angemessen. Von 52 befragten Entsendeorganisationen sind 51 (98,1 Prozent) der Ansicht, dass die im Rahmen der ILT erlernten Inhalte, aber auch die persönlichen Erfahrungen und Kontakte, für die eigene Organisation nützlich sind. Auf diese Weise könne neues Wissen eingebracht und ein Beitrag zur Weiterentwicklung sowie Qualitätssteigerung geleistet werden.

Die Relevanz der ILTs bezüglich der jeweiligen Bedarfslagen der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer beziehungsweise deren Entsendeorganisation ist insbesondere dort gege-

ben, wo die zentralen Entsendeorganisationen frühzeitig in die Konzeption des ILTs eingebunden waren (vergleiche hierzu Kapitel 3.4.). Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn die zentralen Entsendeorganisationen frühzeitig in die Ausgestaltung der konkreten Inhalte einbezogen wurden, da sich hierdurch eine bessere Orientierung an den tatsächlichen Bedarfen der Organisation und, damit verbunden, der Personen herstellen lässt. Dies hat auch Einfluss auf die strategische Positionierung des ILTs in dem jeweiligen Land: wenn zentrale Entsendeorganisationen direkt eingebunden sind, können diese entsprechend Einfluss auf lokale Akteure und weitere relevante Organisationen ausüben. Dies schlägt sich wiederum auch in der Auswahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern nieder. Um zu gewährleisten, dass das ILT-Programm dem Bedarf der Entsendeorganisation entspricht und eine Unterstützung für die Weiterentwicklung der Organisation leistet, ist die Einbindung der Entsendeorganisationen in die Konzeption des Programms, den Auswahlprozess sowie im Rahmen der Programmdurchführung eine entscheidende Voraussetzung.

3.1.4 Relevanz der Anbindung an den Lern- und Bildungsstandort Deutschland

Eine explizite Zielsetzung des ILT-Programms ist es, einen Beitrag zur emotionalen Bindung von Schlüsselpersonen und Organisationen in Partnerländern an die Bundesrepublik Deutschland zu fördern. Im Rahmen der Evaluierung wurde diesbezüglich jedoch deutlich, dass unterschiedliche Akteure stark divergierende Meinungen zur Relevanz dieser Zielrichtung haben. Dabei wird der Wunsch nach einer Förderung guter bilateraler Beziehungen durchaus geäußert, gleichzeitig aber von 13 der befragten 22 (59,1 Prozent) Durchführungsorganisationen des deutschen Vorfelds darauf verwiesen, dass dies höchstens ein gewünschter Nebeneffekt sein sollte. Prioritär wird von der Mehrheit der befragten Personen die entwicklungspolitische Wirkung gesehen, der sich andere Aspekte und Zielsetzungen unterordnen sollten.

Entwicklungspolitisch kann durch das ILT-Programm grundsätzlich eine Deutschlandaffinität befördert werden, die den Organisationen vor Ort bei der Umsetzung von zukünftigen Projekten behilflich ist. So sehen neun der 22 (40,9 Prozent) befragten Vertreterinnen und Vertreter der deutschen Durchführungsorganisationen Chancen, durch das ILT verlässliche Ansprechpartner in Partnerorganisationen zu entwickeln, die eine Deutschland Affinität aufweisen und aufgrund ihrer Kenntnisse deutscher Arbeitsweisen und Mentalität als Kulturmittler fungieren können. Allerdings ist die entwicklungspolitische Relevanz nur dann gegeben, solange die Deutschlandkomponente entwicklungspolitische Wirkungen nicht negativ beeinflusst (siehe hierzu Kapitel 3.4) und deutsche Durchführungsorganisationen vor Ort die Alumni tatsächlich nutzen. Es bleibt jedoch unklar, was eine Anbindung an Deutschland über eine emotionale Anbindung des Einzelnen konkret entwicklungspolitisch bewirken soll.

Bezüglich einer Anbindung an Deutschland außerhalb rein entwicklungspolitischer Zielsetzungen wird von verschiedenen Seiten Kritik geäußert. So verweist das deutsche Vorfeld in den Ländern Ägypten, Indonesien, Syrien und Vietnam darauf, dass es zum Beispiel mit dem Goethe-Institut bereits etablierte Akteure vor Ort gebe, die sich explizit um die Anbindung an Deutschland kümmern. In Tansania, einem Land mit stark vorangetriebener Geberharmonisierung, wird von internationaler Seite die nationalstaatliche Ausrichtung grundsätzlich als kontraproduktiv beschrieben.

3.1.5 Beurteilung der entwicklungspolitischen Ausrichtung und Konzeption des ILT-Programms

Vor dem Hintergrund der dargestellten Befunde kann für die entwicklungspolitische Ausrichtung und Konzeption der ILTs insgesamt eine hohe Relevanz festgestellt werden, da die ILTs in ihrer Konzeption und Ausrichtung mit der jeweiligen entwicklungspolitischen Zielsetzung der untersuchten Länder korrespondieren, für deren entwicklungspolitische Schwerpunkte hohe Bedeutung aufweisen und einen Beitrag zu deren Umsetzung leisten.

Im Wesentlichen werden dabei auch die Bedarfe der Zielgruppen sowie deren Entsendeorganisationen erfasst. Mit zwei Ausnahmen (Tansania und Burkina Faso) wird der langen Laufzeit mit Auslandsaufenthalt sowie der Kombination aus Fachinhalten und Managementinhalten in allen Ländern ein Alleinstellungsmerkmal der ILTs und damit hohe Bedeutung beigemessen. In Einzelfällen ist die Relevanz dahingehend kritisch zu betrachten, da sie nicht unmittelbar den Bedarfen der Entsendeorganisation beziehungsweise deren Teilnehmerinnen und Teilnehmern entsprechen. Dies ist insbesondere dort zu beobachten, wo Entsendeorganisationen nicht ganzheitlich in die inhaltliche Ausgestaltung von ILTs und deren Teilnehmerauswahl eingebunden waren.

Hinsichtlich der Relevanz der Bindung an den Lern- und Bildungsstandort Deutschland muss eine differenzierte Bewertung erfolgen. So kann die Förderung der Bindung an den Lern- und Bildungsstandort Deutschland im Rahmen eines entwicklungspolitischen Instrumentes vor dem Hintergrund der Erklärungen von Paris und Accra eine Harmonisierung der einzelnen Instrumente in einem Land schwierig gestalten, da die „nationale Ausrichtung“ des Instrumentes gegenläufig zu den Interessen anderer Geber stehen könnte. Darüber hinaus existieren mit Akteuren wie zum Beispiel dem Goethe-Institut und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst bereits Akteure in vielen Ländern, deren explizite Aufgabe es ist, die Bindung an Deutschland zu fördern. Jedoch kann der Lern- und Bildungsstandort Deutschland auch Vorteile für das deutsche Vorfeld haben, wie die Aussagen der befragten Akteure aufzeigen. So kann es durchaus vorteilhaft sein, Ansprechpartner in Partnerorganisationen zu haben, die eine Deutschlandaffinität aufweisen und die deutsche Arbeitsweise und Mentalität verstehen. Es bleibt dabei aber unklar, welche konkreten entwicklungspolitischen Wirkungen hieraus entstehen sollen. Vor diesem Hintergrund ist es eine politische und strategische Entscheidung, inwieweit man dem ILT-Programm eine Relevanz hinsichtlich der Bindung an den Lern- und Bildungsstandort Deutschland zusprechen möchte. Hierbei muss grundsätzlich entschieden werden, inwieweit ein entwicklungspolitisches Instrument diese Bindung auch auf Kosten möglicher strategischer entwicklungspolitischer Zielsetzungen fördern sollte.

3.2 Komplementarität des ILT-Programms mit EZ-Maßnahmen anderer deutscher Durchführungsorganisationen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluierung hinsichtlich des Evaluierungskriteriums Komplementarität beschrieben. Hierbei können insbesondere Aussagen zur Übereinstimmung der ILTs mit den Schwerpunkten der deutschen EZ und zur Einbindung des ILT als EZ-Instrument im deutschen Vorfeld getroffen werden. Darüber hinaus werden existierende Synergieeffekte und mögliche Synergiepotenziale in der Abstimmung des ILTs mit anderen EZ-Instrumenten im Bereich „Capacity Development“ aufgezeigt.

3.2.1 Einbindung des ILT-Programms in das deutsche Vorfeld

Von den 25 untersuchten ILTs²⁰ in den elf Fallstudienländern fallen 22 ILTs in die Schwerpunktbereiche²¹ der deutschen EZ. Dies entspricht einer Quote von 88 Prozent. In den Fallstudienländern Sambia und Tansania werden dagegen insgesamt drei ILTs außerhalb der Schwerpunktbereiche der deutschen EZ durchgeführt. Hinsichtlich dieser drei ILTs („Globaler Handel – Neue Herausforderungen für Zollpolitik und Verwaltung“²² und „Trade Africa – Wirtschafts- und Handelsförderung in der SADC-Region“) lässt sich die Abweichung von den Schwerpunkten der deutschen EZ damit begründen, dass InWEnt – vor dem Hintergrund seines Auftrages, auch regionalrelevante Programme und Maßnahmen durchzuführen – sich mit diesen ILTs nicht an den bilateralen Schwerpunkten der jeweiligen Länder, sondern an den regionalen Schwerpunkten der deutschen EZ für Sub-Sahara Afrika orientierte. Daher weicht auch die Zielsetzung dieser ILTs von den Zielsetzungen der bilateralen Schwerpunkte ab, da die ILTs die regionale Zusammenarbeit im Falle von Tansania im Rahmen der East Africa Community (EAC) und im Falle von Sambia im Rahmen der Southern African Development Community (SADC) fördern wollen. Somit unterstützen diese ILTs nicht die Zielsetzungen in den bilateralen Schwerpunktvorhaben in Tansania und Sambia.

Trotz der sehr hohen Übereinstimmung der ILTs mit den Schwerpunktbereichen in den untersuchten Ländern gestaltet sich die Einbindung der ILTs in das deutsche Vorfeld in diesen sehr unterschiedlich. Dabei existieren sowohl Unterschiede zwischen den Ländern, als auch Unterschiede zwischen den verschiedenen Schwerpunktbereichen in den Ländern. Während in Vietnam und Guatemala die Einbindung in allen Schwerpunktbereichen, in denen ILTs stattfinden, erfolgt, werden dagegen die jeweiligen ILTs in den Ländern Tansania und Peru in die Hälfte der untersuchten Schwerpunktbereiche eingebunden. In Syrien und Mexiko findet eine Einbindung in Ansätzen statt. In Burkina Faso, Sambia, Indonesien und Ägypten findet keine Zusammenarbeit statt. Im Falle Tansanias und Perus trifft dies zudem in der anderen Hälfte der untersuchten Schwerpunktbereiche zu. China kommt hierbei aufgrund seiner externen Rahmenbedingungen eine gesonderte Rolle zu.²³ Dies bedeutet, dass in zwei der

²⁰ Durch die regionale Aufstellung der ILTs ergeben sich Doppelungen, da einige ILTs in mehreren Ländern durchgeführt werden. Daraus ergibt sich, dass insgesamt 18 unterschiedliche ILTs im Rahmen der Fallstudien untersucht wurden sind. Allerdings sind im diesen Kontext die Doppelungen nicht entscheidend, da hier die Übereinstimmung der ILTs mit den einzelnen deutschen EZ-Schwerpunkten in den jeweiligen Ländern von Interesse sind.

²¹ In der Datenbank von InWEnt werden die ILTs noch alten Schwerpunktbereichen des BMZ zugeordnet. Aufgrund der technischen Voraussetzungen der Datenbank ist es InWEnt nicht möglich, diese zu ändern (siehe hierzu auch Kapitel 3.4). Vor diesem Hintergrund konnten die ILT nur den alten Schwerpunktbereichen zugeordnet werden. In den Fallstudienländern, wo neue Schwerpunktbereiche der deutschen EZ gesetzt wurden, wurden die jeweiligen ILTs nach Ermessen des Evaluierungsteams den neuen Schwerpunkten zu gewiesen

²² Dieses ILT findet sowohl in Sambia als auch in Tansania statt und wurde deshalb doppelt gezählt.

²³ Nach Aussage aller befragten deutschen Durchführungsorganisationen in China hat die chinesische Seite kein Interesse an einer Zusammenarbeit der unterschiedlichen deutschen Durchführungsorganisationen, da sie es bevorzugt, unterschiedliche Maßnahmenangebote von unterschiedlichen Organisationen zu erhalten, aus denen sie sich die für sie geeigneten Maßnahmen aussuchen kann. Zur gleichen Zeit gestaltet die Größe des Landes die Durchführung von gemeinsamen Projekten und Maßnahmen der deutschen Durchführungsorganisationen schwierig, da Projektorganisationsstrukturen (zum Beispiel physische Treffen) nur unter sehr hohen logistischen und finanziellen Aufwänden aufrecht erhalten werden können. Dies führt nach Aussage der interviewten deutschen Durchführungsorganisationen dazu, dass von keiner der deutschen Durchführungsorganisationen (so auch von InWEnt) in China eine aktive Informationspolitik hinsichtlich ihrer Maßnahmen vis-à-vis den anderen Durchführungsorganisationen betrieben wird.

untersuchten elf Länder eine vollständige Einbindung des ILTs in die „EZ aus einem Guss“ erfolgt.

Ein Grund hierfür ist nach Aussage von 17 der 22 befragten deutschen Durchführungsorganisationen²⁴ die unzureichende Informationspolitik von Seiten von InWEnt sowie eine damit einhergehende schlechte Sichtbarkeit des ILTs vis-à-vis anderer deutscher Durchführungsorganisationen. So geben die 17 deutschen Durchführungsorganisationen an, dass sie die ILTs entweder vom Namen her kennen oder über Informationsmaterial, das sie von ILTs erhalten haben. Die Konzeption, Inhalte und Ziele der ILTs in den jeweiligen Schwerpunktbereichen sind ihnen dagegen nicht bekannt. Vor diesem Hintergrund greifen insgesamt acht deutsche Durchführungsorganisationen in den Ländern China (eine), Vietnam (zwei), Syrien (zwei) und Guatemala (drei) auf die ILT-Alumni als Kontaktpersonen und Fachkräfte zurück und befördern hiermit eine Perpetuierung der Anbindung an Deutschland. Hierbei muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass alle 20 für die ILTs zuständigen interviewten Projektleiterinnen und Projektleiter sowie Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter von InWEnt angegeben haben, dass sie die anderen deutschen Durchführungsorganisationen (insbesondere die GTZ) jedes Mal über die anstehenden ILTs informiert haben und eine Zusammenarbeit angeboten haben. Weiterhin stellen Personalfluktuationen in anderen Durchführungsorganisationen InWEnt aufgrund seiner strukturellen Bedingungen vor Herausforderungen, da InWEnt nicht überall vor Ort sein kann, um neue Personen über das ILT-Programm zu informieren.

Ein weiterer Grund, der von elf befragten deutschen Durchführungsorganisationen und Botschaften für die unzureichende Zusammenarbeit mit InWEnt im Rahmen des ILTs genannt wurde, sind die strukturellen Herausforderungen in der Außenstruktur von InWEnt. So ist InWEnt im Zeitraum der Evaluierung in fünf der elf Fallstudienländer (Ägypten, China, Vietnam, Tansania und Peru) mit einem eigenen Büro vor Ort vertreten. Aufgrund dieser strukturellen Herausforderungen finden Absprachen mit InWEnt unter sehr schwierigen Bedingungen statt, da viele Anfragen zu den ILTs an die Zentrale in Deutschland gestellt werden müssen. Selbst in Ländern, wo InWEnt vor Ort vertreten ist, wie zum Beispiel in China, wird die Zusammenarbeit zum Teil als Herausforderung angesehen, da das InWEnt-Büro vor Ort für die logistischen und organisatorischen Aspekte der ILTs zuständig ist, die Konzeption aber in Deutschland durchgeführt wird. Dies ist auch der Fall in den Ländern, in denen InWEnt durch eine lokale Fachkraft oder über den DED beziehungsweise die GTZ vertreten wird. Daher müssen Fragen zur Konzeption auch in diesem Fall an die Zentrale in Deutschland gerichtet werden, was die Zusammenarbeit in diesen Ländern nach Aussage der anderen deutschen Durchführungsorganisationen erschwert.

Ein dritter Grund für eine fehlende Koordinierung im deutschen Vorfeld hinsichtlich der ILTs ist vorhanden, wenn die ILTs außerhalb der bilateralen Schwerpunkte der deutschen EZ durchgeführt werden. In diesen Fällen ist eine Koordinierung wie im Falle von Tansania (im Rahmen des ILT Globaler Handel) und Sambia nicht möglich, da es keine Berührungspunkte zwischen den ILTs und den andern deutschen Durchführungsorganisationen gibt.

In den Ländern, wo die Einbindung der ILTs funktioniert, ist dies auf sehr unterschiedliche Faktoren zurückzuführen. In Peru im Bildungsbereich und in Guatemala beruht die funktionierende Einbindung des ILTs in die Aktivitäten der anderen deutschen Durchführungsorganisationen (insbesondere der GTZ) auf dem persönlichen Engagement dieser Mitarbeiterin-

²⁴ Hierzu zählen alle befragten deutschen Durchführungsorganisationen außer InWEnt.

nen und Mitarbeiter vor Ort. So sind in diesen Ländern beide Seiten gewillt, zusammenzuarbeiten und gehen aktiv aufeinander zu, um ihre Maßnahmen miteinander zu koordinieren. In Tansania im Gesundheitsbereich ist die gute Einbindung der ILTs auf das Vorgehen von InWEnt zurückzuführen, das vor der Entwicklung des ILTs eine Bedarfsanalyse im Gesundheitsbereich in Tansania durchführte und in diese alle relevanten Akteure mit eingebunden hat. Seitdem ist die GTZ an der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das ILT beteiligt. In Vietnam ist die außerordentliche Koordinierung ein Resultat der Vorgaben des BMZ-Regionalreferates. So werden in Vietnam nur ILTs genehmigt, die von den Schwerpunktkoordinatoren als relevant für die jeweiligen Bereiche erachtet werden. Dies führt dazu, dass die ILTs in Vietnam eng mit der KfW und der GTZ abgestimmt werden, beide Organisationen an der Auswahl der Entsendeorganisationen und der Teilnehmerinnen und Teilnehmer beteiligt sind sowie im Falle der KfW FZ Maßnahmen durch das ILT als „Capacity Development“-Instrument gezielt ergänzen. In Mexiko und Syrien, wo eine Einbindung in Ansätzen vorhanden ist, sind den deutschen Durchführungsorganisationen die ILTs sowie deren Inhalte und Ziele bekannt. Es erfolgt jedoch keine strukturelle Koordinierung der Maßnahmen, da sich die deutschen Durchführungsorganisationen auf die Weiterleitung von Informationen oder auf den schriftlichen Vorschlag von Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die ILTs beschränken.

3.2.2 Identifizierte Synergieeffekte und –potenziale

Vor diesem Hintergrund lassen sich in wenigen Fallstudienländern Synergieeffekte und -potenziale hinsichtlich der Einbindung der ILTs in die „EZ aus einem Guss“ in den jeweiligen Ländern identifizieren. So zeigt sich auf der einen Seite am Beispiel von Vietnam, dass Synergieeffekte auf operativer Ebene generiert werden können, wenn die ILTs mit den Maßnahmen der GTZ oder KfW koordiniert werden. In diesem Beispiel konnten neu angeschaffte medizinische Geräte (beispielsweise durch die Anwendung von Wartungssystemen) und IT-Strukturen (zum Beispiel Anwendung von IT-gestütztem Rechnungswesen) durch das neu erworbene Wissen im Rahmen des ILTs besser genutzt und eingesetzt werden. Auf der anderen Seite bedeutet dies aber auch, dass in den meisten untersuchten Ländern Synergiepotenziale auf operativer Ebene bestehen, die durch eine engere und koordiniertere Abstimmung zwischen den deutschen Durchführungsorganisationen realisiert werden können. Auch hier ist das Beispiel Vietnam illustrierend, da sich dort die Synergieeffekte aufgrund der Vorgaben des BMZ-Regionalreferates ergeben haben.

Darüber hinaus könnten Synergiepotenziale durch die zeitlich versetzte Durchführung von Maßnahmen realisiert werden. So könnten über das ILT-Programm Multiplikatoren und Partner für die Durchführung zukünftiger Projekte vor Ort geschult und gezielt in Organisationen zurückgeführt werden, mit denen andere Akteure der EZ in Zukunft arbeiten wollen. Mit Transferprojekten könnte InWEnt dabei explizit die Einbettung in die Veränderungsprozesse vor Ort suchen und leicht zugängliche Möglichkeiten für die Kombination mit anderen Maßnahmen bieten. Weiterhin könnten ILTs noch stärker eine Nachhaltigkeitsfunktion und eine Perpetuierung der Anbindung an Deutschland befördern, wenn sie im Anschluss an EZ-Programme durchgeführt werden oder beziehungsweise durch den Netzwerkansatz zur Nachhaltigkeit beitragen. Momentan werden wie oben beschrieben die Alumni-Netzwerke von InWEnt vereinzelt von deutschen Durchführungsorganisationen in vier Ländern genutzt. Die geschaffenen Netzwerkstrukturen im Rahmen der ILT-Programme werden von InWEnt

und anderen deutschen Durchführungsorganisationen nicht ausreichend ausgeschöpft, um die Nachhaltigkeit von anderen EZ-Programmen zu sichern.

3.2.3 Bewertung der Komplementarität des ILT-Programms

Auf der Grundlage dieser Befunde werden deutliche Optimierungspotenziale hinsichtlich der Einbindung der ILTs in das deutsche Vorfeld identifiziert. Dabei steht InWEnt vor der strukturellen Herausforderung, dass Programmverantwortliche auch mit größtem Einsatz selten vor Ort sein können, um die notwendigen Abstimmungsprozesse wahrzunehmen und diese daher über Ländergrenzen hinweg steuern müssen. So werden mit Ausnahme von Vietnam und Guatemala sowie in einzelnen Schwerpunktbereichen in Peru und Tansania die ILTs nicht mit anderen Maßnahmen der deutschen bilateralen EZ koordiniert. In diesen Fällen ergänzen sie entwicklungspolitische Strategien auf operativer Ebene und generieren durch die gezielte parallele Durchführung von Maßnahmen Synergien, die sich in ihrer Zusammenarbeit verstärken. Um Synergieeffekte wie beispielsweise in Vietnam zu realisieren, muss InWEnt vor dem Hintergrund seiner strukturellen Herausforderungen zum einen eine umfassendere Informationspolitik in Bezug auf die ILTs betreiben. Zum anderen muss aber auch auf der Seite der anderen deutschen Durchführungsorganisationen die Bereitschaft bestehen, die ILTs mit den eigenen Maßnahmen sinnvoll abzustimmen und zu koordinieren. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die Koordination der Maßnahmen im deutschen Vorfeld in den jeweiligen Ländern durch Vorgaben der BMZ Regionalreferate unterstützt wird. Weiterhin sollte die Konzeption der ILTs unter Einbeziehung der deutschen Durchführungsorganisationen vor Ort geschehen, so dass deutsche EZ-Maßnahmen besser vor-Ort miteinander verzahnt werden können. In diesem Rahmen sollte wenn möglich auch die zukünftige Projektleiterin beziehungsweise der Projektleiter von InWEnt einen Besuch vor Ort durchführen, so dass sie oder er als Ansprechpartner für das ILT im Land bekannt ist, falls kein Regionalbüro von InWEnt im Land existiert. Im Falle dass ein Regionalbüro im Land vorhanden ist, sollte dieses aktiv in die Konzeption des ILTs eingebunden sein, so dass keine Abstimmungen zwischen der InWEnt Zentrale in Bonn und den anderen deutschen Durchführungsorganisationen erforderlich ist. Auf diese Art und Weise könnten neben den beschriebenen Synergieeffekten auf operativer Ebene weitere Synergiepotenziale durch zeitlich versetzte Maßnahmen realisiert werden (siehe hierzu Kapitel 2.1). Weiterhin könnten durch die Nutzung der vorhandenen ILT Netzwerke Beiträge zur Sicherung der Nachhaltigkeit anderer EZ-Maßnahmen geleistet werden und somit Synergien geschaffen werden.

3.3 Koordination des ILT-Programms mit anderen bi- und multilateralen Gebern

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluierung hinsichtlich des Evaluierungskriteriums Koordination beschrieben. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, inwiefern sich die ILTs in den jeweiligen Untersuchungsländern mit bi- und multilateralen Gebern abstimmen, inwiefern die ILTs bei den jeweiligen bi- und multilateralen Gebern bekannt sind, ob Synergiepotenziale bestehen und wie diese gegebenenfalls genutzt werden.

3.3.1 Abstimmung des ILT mit anderen bi- und multilateralen Gebern

Im Rahmen der 25 evaluierten ILTs in elf Ländern wurden insgesamt 18 Personen von internationalen bi- und multilateralen Gebern befragt. Dabei gaben 13 der befragten Personen an, dass sie das ILT nicht kennen beziehungsweise das Instrument nicht sichtbar sei. Dem

gegenüber weisen fünf der befragten Personen darauf hin, dass sie das ILT zwar kennen, dieses aus ihrer Sicht jedoch zu wenig präsent sei.

Für diese Befunde können unterschiedliche Ursachen angeführt werden: Eine wichtige Rolle kommt den deutschen Schwerpunktkoordinatoren zu, die aufgrund der Heterogenität des deutschen Vorfeldes oft als einzige mit den bi- und multilateralen Gebern im Rahmen der Abstimmungsrunden in Kontakt stehen. Somit sind sie oft die einzigen, die das Instrument gegenüber diesen Akteuren vorstellen und vertreten können. Im Rahmen der Evaluierung war sechs der 13 (46,2 Prozent) befragten Schwerpunktkoordinatoren das ILT im Detail bekannt. Wenn die ILTs bei den deutschen Schwerpunktkoordinatoren im jeweiligen Land weder bekannt sind noch Abstimmungsrunden existieren, wird eine Abstimmung und Kooperation mit bi- und multilateralen Gebern erschwert. Diesbezüglich verweisen alle 18 befragten internationalen bi- und multilateralen Geber darauf, dass InWEnt seine Informationspolitik verbessern und vor allem darauf ausrichten sollte, die relevanten Schwerpunktkoordinatoren zu erreichen. Zusätzlich verstärkt wird diese Problematik dadurch, dass InWEnt in sechs von den elf Fallstudienländern aufgrund seiner gegebenen strukturellen Herausforderungen nicht vertreten ist. Darüber hinaus existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren und Instrumenten im deutschen Vorfeld, so dass die internationalen bi- und multilateralen Geber nicht alle Instrumente kennen können. Dies trifft insbesondere auf diejenigen Länder zu, wo kaum Abstimmungsrunden zwischen den internationalen Gebern existieren, wie zum Beispiel in China oder Mexiko.²⁵

Des Weiteren wird von 17 der 18 (94,4 Prozent) befragten internationalen bi- und multilateralen Partner darauf hingewiesen, dass InWEnt bezüglich der ILTs insgesamt eine aktivere Informationspolitik betreiben könnte. Hierdurch würde zum einen die Bekanntheit der ILTs erhöht und zum anderen würden potenzielle Synergieeffekte erkannt und genutzt werden. Dies ist insbesondere in Syrien, Guatemala, Ägypten, Indonesien, Tansania, Peru und Mexiko der Fall. Grundsätzlich bestünde in der stärkeren Einbindung und Vernetzung von bi- und multilateralen Gebern die Möglichkeit, die ILTs noch systematischer an die jeweiligen Bedarfslagen anzupassen. Dies gilt zum Beispiel für die Auswahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die Einbindung von Entsendeorganisationen sowie das Aufbauen und Anknüpfen an bestehende Strukturen und entwicklungspolitische Strategien. So wird diese Problematik in Sambia zum Beispiel zusätzlich dadurch erschwert, dass die ILTs geringe Schnittmengen mit der deutschen bilateralen EZ aufweisen, da sie sich an den regionalen Schwerpunkten der deutschen EZ in Subsahara Sub-Sahara Afrika orientieren. In Ägypten wiederum verwies ein Gesprächspartner darauf, dass es bereits Versuche der Einbindung von InWEnt in EU-Programme gab, sich jedoch die Programmstruktur der ILTs aufgrund geringer inhaltlicher Flexibilität für diese Anforderungen als nicht geeignet herausstellte, was einer Zusammenarbeit letztendlich im Wege stand.

In Vietnam dagegen wird die Zusammenarbeit mit internationalen bi- und multilateralen Gebern von vier der sechs relevanten befragten Personen positiv bewertet. Dies hängt im Wesentlichen damit zusammen, dass die deutschen Schwerpunktkoordinatoren über Kenntnisse der ILTs verfügen und diese situationsbezogen an andere internationale bi- und multilate-

²⁵ In China liegt der Grund hierfür darin, dass die chinesische Seite Kooperationen von internationalen Gebern eher misstrauisch gegenüber steht, da befürchtet wird, internationale Geberzusammenschlüsse könnten die Autorität des chinesischen Staates untergraben. In Mexiko hingegen ist dies der Tatsache geschuldet, dass es als Ankerland in der Region nur noch punktuelle Unterstützung erhält und daher generell keine Abstimmung mit bi- und multilateralen Gebern vor Ort stattfindet.

rale Geber weiterleiten, wenn Synergiepotenziale genutzt werden könnten. In den weiteren Fallstudienländern sind zum Zeitpunkt der Evaluierung dagegen keine Synergieeffekte zu beobachten.

3.3.2 Bewertung der Koordination des ILT-Programms

Grundsätzlich kann für alle untersuchten ILTs in den elf Fallstudienländern festgehalten werden, dass in Bezug auf die Abstimmung mit internationalen bi- und multilateralen Gebern deutliche Optimierungspotenziale bestehen. Dabei muss jedoch grundsätzlich der Kontext deutscher EZ berücksichtigt werden: Dieser ist geprägt von einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure und Instrumente, weshalb sich die Frage stellt, inwiefern einzelne Instrumente der deutschen EZ bei bi- und multilateralen Gebern bekannt sein können. Zusätzlich herrschen in den jeweiligen Ländern unterschiedliche Bedingungen und Kooperationskulturen zwischen bi- und multilateralen Gebern vor, was Abstimmungen und Informationsflüsse erschwert. Darüber hinaus kann InWEnt aufgrund seiner strukturellen Herausforderungen auch in diesem Fall nicht immer vor Ort sein, um das ILT-Programm mit den Schwerpunktkoordinatoren oder anderen relevanten Akteuren abstimmen zu können.

Wenngleich sich das ILT-Programm also grundsätzlich im Rahmen der deutschen EZ in einem sehr heterogenen Kontext bewegt, auf den InWEnt und das ILT-Programm selbst keinen Einfluss nehmen können, gibt es durchaus Ansätze zur punktuellen Verbesserung. Hierzu gehört eine Optimierung der Informationspolitik, die insbesondere bei der Einbindung von strategisch wichtigen Akteuren (zum Beispiel Schwerpunktkoordinatoren) elementar notwendig ist. Hierdurch könnte eine systematischere Einbindung der relevanten Akteure erfolgen und Synergiepotenziale identifiziert und genutzt werden.

3.4 Effektivität des ILT-Programms

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluierung bezüglich des Evaluierungskriteriums der Effektivität beschrieben. Dabei ist das Kapitel entlang der folgenden Punkte strukturiert: Zuerst wird die Zielerreichung der ILTs auf individueller und organisatorischer Ebene in den untersuchten elf Fallstudienländern anhand der in Kapitel 2.2 beschriebenen Zieldimensionen analysiert. Daraufhin wird die Planung und Durchführung sowie das Monitoring und Evaluierungssystem des ILT-Programms beschrieben. An dritter Stelle werden identifizierte nicht-intendierte Wirkungen des ILTs dargelegt. Abschließend erfolgt dann eine Gesamtbewertung der Effektivität des ILTs.

3.4.1 Zielerreichung des ILT-Programms

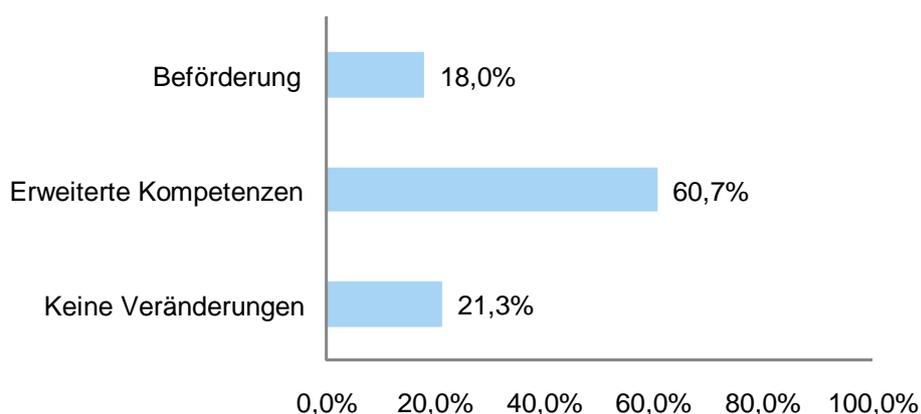
Auf der **individuellen Ebene**, der Teilnehmerebene, konnten im Bereich des „Capacity Development“ bei 109 der 110²⁶ (99,1 Prozent) befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Allgemeinen ein deutlicher Wissensgewinn hinsichtlich der Soft Skills, Management- und Führungskompetenzen sowie der fachlichen Kenntnisse nachgewiesen werden. Sie waren

²⁶ Im Rahmen der Evaluierung wurden insgesamt 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Deutschland und den elf Fallstudienländern befragt. Von diesen 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden 89 in den Fallstudienländern interviewt. Dies bedeutet, dass zu Aspekten wie zum Beispiel Beförderung oder Netzwerkbildung nur die 89 Befragten Aussagen machen konnten. Zu Aspekten wie beispielsweise Wissensgewinn konnten jedoch alle 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer befragt werden.

unter anderem in der Lage, Methoden zu Projektmanagement, Zeitmanagement, Konfliktbewältigung, Präsentationsfertigkeiten sowie Teamführung und -bildung darzulegen und diese in ihrem Arbeitsfeld anzuwenden. Dies wird auch durch die Ergebnisse der Tracer Studie belegt, in der 93 Prozent (n = 250) angeben, dass sie die vermittelten Inhalte der jeweiligen ILTs nach der Rückkehr in ihren beruflichen Alltag einbinden konnten.²⁷ Allerdings war dies in den Ländern Ägypten, Burkina Faso und Syrien im Rahmen dieser Evaluierung eingeschränkt der Fall. So konnten in Syrien aufgrund der vorherrschenden hierarchischen Strukturen fünf der zehn interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre erlernten Management- und Führungskompetenzen nicht einsetzen, da sie nicht in den entsprechenden Positionen waren. Dies trifft auch auf zwei der sechs interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Burkina Faso zu. In Ägypten dagegen hielten zwei der acht interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Inhalte der International Management Modul Kurse (IMK) für zu banal. Im Gegensatz dazu wurden in allen anderen Ländern die Inhalte und die didaktisch-methodische Arbeit der IMK besonders von den interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern hervorgehoben, da sie die Inhalte nach ihren Aussagen besonders gut in ihrer täglichen Arbeit anwenden können.

Weiterhin schlugen sich diese Kompetenzgewinne bei 16 der 89 (18 Prozent) befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Beförderungen nach ihrer Rückkehr ins Heimatland nieder, während 54 (60,7 Prozent) an ihrer Arbeitsstelle erweiterte Kompetenzen und Verantwortungen (zum Beispiel Projektleitung) erhielten. Die restlichen 19 (21,3 Prozent) erfuhren keine Veränderung an ihrer Arbeitsstelle nach Beendigung des ILTs (siehe Abbildung 4). Diese Ergebnisse stimmen tendenziell mit den Ergebnissen der Tracer Studie überein, in der 53,4 Prozent aller Befragten angeben, inhaltliche Veränderungen an ihrem alten oder neuen Arbeitsplatz nach ihrer Rückkehr in ihr Heimatland erfahren zu haben. 23,9 Prozent wurden befördert und 22,7 Prozent erfuhren keine Veränderung.²⁸

Abbildung 4: Berufliche Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Gesamt)



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=89)

²⁷ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

²⁸ Diese Ergebnisse wurden anhand einer extra Auswertung des Datensatzes der Tracer-Studie von Rambøll Management Consulting ermittelt.

In Bezug auf die regionsspezifische Aufschlüsselung sind hinsichtlich der Beförderungen die Region Lateinamerika und Naher Osten/Nordafrika im Vergleich hervorzuheben, da dort acht der 17 (47,1 Prozent) beziehungsweise vier der 18 (22,2 Prozent) befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der jeweiligen Region befördert worden sind (siehe Abbildung 5). In den Regionen Sub-Sahara Afrika sowie Asien und Ozeanien erhalten die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach ihrer Rückkehr vornehmlich keine Beförderungen, sondern erweiterte Kompetenzen und Verantwortungen an ihrer Arbeitsstelle. Die Region Naher Osten/Nordafrika sticht darüber hinaus hervor, da in dieser Region die meisten interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer keine Veränderungen erfuhren (acht Teilnehmerinnen und Teilnehmer beziehungsweise 44,4 Prozent). Dieser Widerspruch (zwischen der relativ hohen Beförderungsrate und den Personen, die keine Veränderung erfahren haben) lässt sich durch den Grad der Einbindung der Entsendeorganisationen in dieser Region erklären. In untersuchten Entsendeorganisationen, in denen die Vorgesetzten in die jeweiligen ILTs eingebunden waren, wurden die interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach ihrer Rückkehr befördert. In denen dies nicht der Fall war, erfuhren die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer keine Veränderungen. Darüber hinaus lässt sich die regionsspezifische Aufschlüsselung unter anderem durch die Länder Guatemala und Mexiko erklären, in denen jeweils drei von fünf und fünf von fünf der interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern befördert worden sind. Im Gegensatz dazu erfuhren in Burkina Faso und Syrien jeweils vier von sechs und sechs von zehn der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer keine Veränderungen nach dem ILT an ihrem Arbeitsplatz. Auch in den Ergebnissen der Tracer Studie gestaltet sich dasselbe Bild, wobei die Region Lateinamerika dort nicht durch eine hohe Anzahl von Beförderungen auffällt.²⁹ Dieser Unterschied lässt sich durch die Länder Guatemala und Mexiko in dieser Evaluierung erklären.

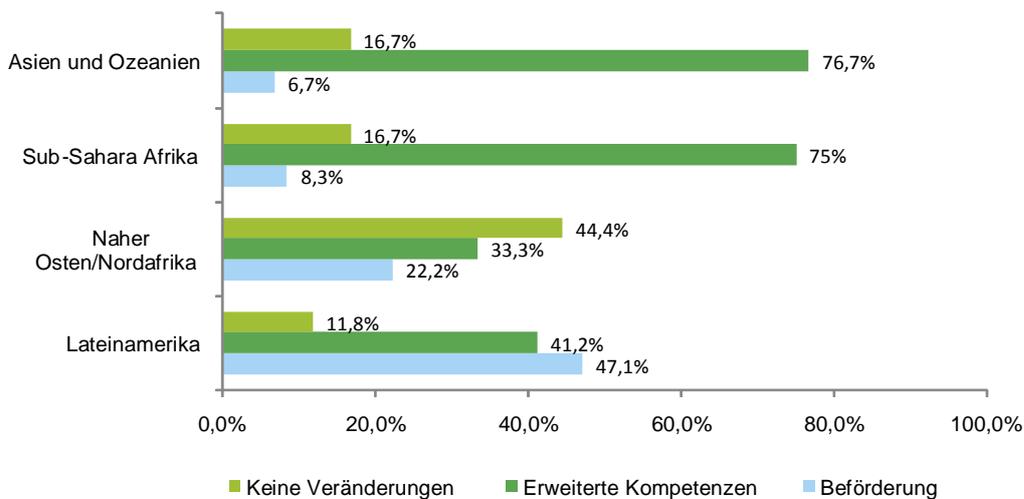
Darüber hinaus verloren fünf der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgrund ihrer Teilnahme am jeweiligen ILT ihre Arbeitsstellen bei ihren Organisationen in den Regionen Sub-Sahara Afrika und Lateinamerika. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten jedoch aufgrund ihrer im ILT-Programm neu erworbenen Qualifikationen neue Arbeitsstellen bei anderen Organisationen finden. Weiterhin wechselten zehn der 89 interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Regionen Lateinamerika und Asien und Ozeanien ihre Arbeitsstelle aufgrund der erhaltenden besseren Qualifizierung durch das ILT-Programm (siehe hierzu auch Kapitel 3.4.2).

Betrachtet man die berufliche Entwicklung der interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Schwerpunktbereich, ist es auffällig, dass in den Bereichen „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“, „Energie“ und „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“ keine Beförderungen erfolgt sind (siehe Abbildung 6). Außerdem wird deutlich, dass in allen Bereichen mit Ausnahme von „Regionale Konzentration“, „Stärkung der Ernährung, Landwirtschaft“ und „Trinkwasser, Wassermanagement, Abwasser/Abfallentsorgung“ die Mehrheit der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer erweiterte Kompetenzen und Verantwortungen erhielten. Dabei sind diese drei Schwerpunktbereiche auch die, die die stärksten Spannen an Ergebnissen vorzuweisen haben. Dies lässt sich unter anderem damit begründen, dass die ILTs in diesen Schwerpunktbereichen in Ländern (Ägypten, Burkina Faso und Syrien) durchgeführt wurden, in denen starke hierarchische Strukturen vorherrschen. In diesen

²⁹ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

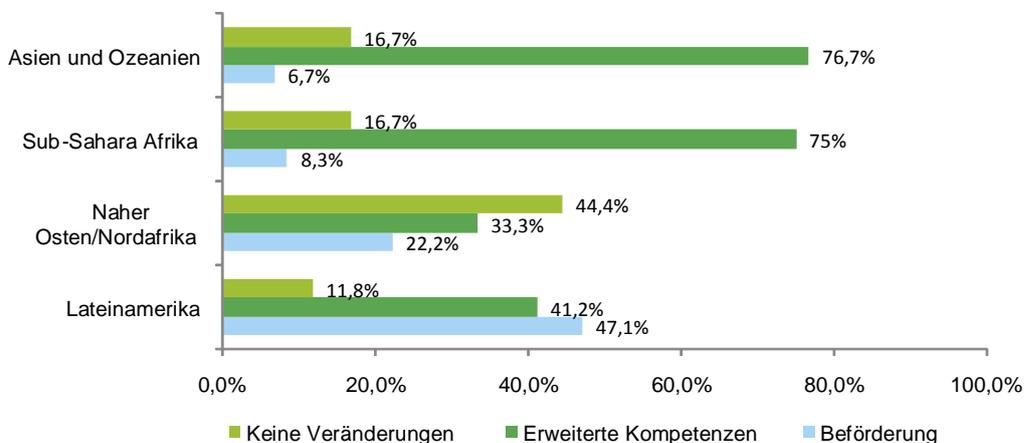
Ländern erfuhren die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer entweder aufgrund der Abstimmung der ILTs mit den Vorgesetzten eine sofortige Beförderung oder keine Veränderungen, da die ILTs nicht mit der Entsendeorganisation abgestimmt waren. Vergleiche mit der Tracer Studie lassen sich aufgrund der unterschiedlichen Gewichtung der Schwerpunktbereiche nicht ziehen.

Abbildung 5: Berufliche Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Herkunftsregion



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=89)

Abbildung 6: Berufliche Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Schwerpunktbereich



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=89)

Die beobachteten Veränderungen bei den 70 interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die Veränderungen von Aufgaben oder Beförderungen erfahren haben, ließen sich bei anderen Personen, die nicht am ILT teilgenommen haben, nicht beobachten.³⁰ Da das ILT in den Organisationen oft alternativlos war, konnte kein Vergleich zu Veränderungen von Aufgaben oder Beförderungen nach Teilnahme an anderen Fortbildungsmaßnahmen in der Breite untersucht werden. Hinsichtlich der Beförderungen weisen die interviewten Vorgesetzten auch darauf hin, dass die ILT Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu den besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihrer Organisation gehören und aus diesem Grund für das ILT ausgewählt wurden. Dennoch stimmten 36 der 43 (83,7 Prozent) befragten Vorgesetzten darin überein, dass die 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach ihrer Rückkehr vom ILT von ihnen als deutlich kompetenter wahrgenommen wurden als vorher, was sie direkt auf die Teilnahme am ILT zurückführten. Dies wird auch durch die Daten der Tracer Studie bestätigt, in der 85 Prozent (n=55) aller befragten Arbeitgeber bestätigten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Kompetenzen in ihrem beruflichen Alltag nutzen können.³¹ Hierbei wurde darüber hinaus im Rahmen dieser Evaluierung in Mexiko von den drei interviewten Vorgesetzten betont, dass der lange Auslandsaufenthalt bei Arbeitgebern in Mexiko hoch angesehen ist, so dass Personen, die im Ausland waren, sehr gute Chancen auf eine angesehenere und besser bezahlte Beschäftigung haben. Weiterhin wurde in Vietnam von allen fünf befragten Vorgesetzten bemerkt, dass die ILTs zu der Zeit die einzigen und ersten Weiterbildungsprogramme waren, die sich inhaltlich mit den jeweiligen Themen in dem jeweiligen Sektor beschäftigten. So besaßen beziehungsweise besitzen sie ein deutliches Alleinstellungsmerkmal vis-à-vis anderer Kurzzeit- und Langzeitprogramme. Dies wird außerdem durch ihre gezielte Praxisorientierung vergrößert, die von anderen vergleichbaren Programmen nicht in dieser Form angeboten wird. Dies wurde auch in den Ländern Peru, Tansania und Sambia von den neun interviewten Vorgesetzten bestätigt.

In der zweiten Zieldimension, der Netzwerkbildung, wurden in allen untersuchten ILTs informelle sowie formelle Netzwerke zwischen allen befragten 89 Teilnehmerinnen und Teilnehmern etabliert. Dies wird auch von der Tracer Studie bestätigt, in der 96 Prozent (n=258) der Befragten angeben, dass sie Kontakt zu anderen ILT Teilnehmerinnen und Teilnehmer halten.³² Dabei unterhalten alle im Rahmen dieser Evaluierung befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchschnittlich wöchentlich Kontakt zu den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ihres jeweiligen ILTs. Die Kontakte werden dabei sowohl im beruflichen Sinne zum Austausch und zur nachhaltigen Sicherung von Wissen genutzt als auch zu sozialen Zwecken, wie auch die Ergebnisse der Tracer Studie belegen.³³ Zum Kontakt halten nutzt die Mehrheit (85 der 89 interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer beziehungsweise 95,5 Prozent) private Emails, Telefon, Facebook, Yahoo-Groups, et cetera. Der Global Campus und andere Online-Medien für Alumni von InWEnt werden von 22,5 Prozent genutzt, wobei

³⁰ Im Rahmen der Evaluierung wurde von einem Kontrollgruppendesign abgesehen, da es aufgrund der Heterogenität der zu evaluierenden ILTs und dessen Teilnehmern und Teilnehmerinnen nicht möglich ist, eine Kontrollgruppe zu etablieren, die eine fundierte Erhebung ohne bedeutende Verzerrungen zu lassen würde. Daher wurden kontrafaktische Situationen im Rahmen von qualitativen Interviews unter anderem mit den jeweiligen Vorgesetzten evaluiert, in dem vergleichende Perspektive über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeholt wurden, die nicht am ILT teilgenommen haben.

³¹ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

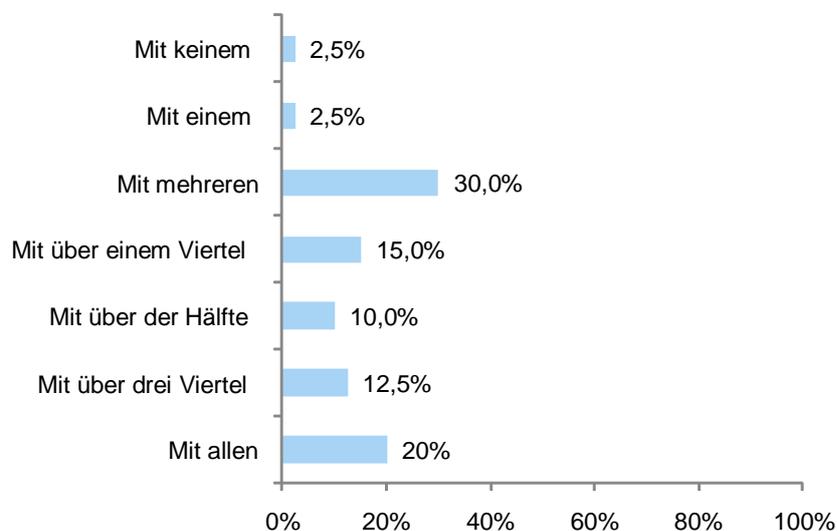
³² Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

³³ Ibid.

diese sich aus Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Guatemala (5), Indonesien (8), Tansania (6) und Vietnam (1) zusammensetzen. Zu Dozentinnen und Dozenten von InWEnt halten zwölf der 89 (13,5 Prozent) interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach dem ILT-Programm Kontakt. Dabei gestaltet sich der Kontakt in neun von zwölf Fällen anlassbezogen, während in drei Fällen ein regelmäßiger Austausch (im Durchschnitt all zwei Monate) vorherrscht. Hierbei geben die 32 der 77 (41,6 Prozent) befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre geringen Deutschkenntnisse als Hauptgrund dafür an, dass sie keinen Kontakt mehr zu ihren Dozentinnen und Dozenten pflegen.

Im Gegensatz dazu geben die Dozentinnen und Dozenten in der durchgeführten Befragung³⁴ an, dass sie mindestens mit mehreren Alumni in Kontakt standen (siehe Abbildung 7). Diese Diskrepanz lässt sich dadurch erklären, dass die Dozentinnen und Dozenten die Kontakte während der Transferphase des jeweiligen ILTs als Kontakte nach dem jeweiligen ILT-Programm begreifen. So geben dann auch 41,7 Prozent an, dass sie Kontakt mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Rahmen des Transferprojektes hatten. Nach der Beendigung des jeweiligen ILT-Programms haben die Dozentinnen und Dozenten, wie die Aussagen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigen, jedoch sehr selten Kontakt.

Abbildung 7: Kontakte der Dozentinnen und Dozenten mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern nach Beendigung ihres Kurses



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=42)

³⁴ Im Rahmen der Befragung der Dozentinnen und Dozenten wurde eine Vollerhebung durchgeführt. Insgesamt wurden 55 Dozentinnen und Dozenten angeschrieben, von diesen gaben fünf an, dass sie nicht im Rahmen des ILT-Programms tätig waren. Somit wurden insgesamt 50 Dozentinnen und Dozenten befragt. Von diesen haben insgesamt 38 den Befragungsbogen komplett ausgefüllt und zwei teilweise. Damit belief sich die Rücklaufquote der Befragung auf 80 Prozent. Die Dozentinnen und Dozenten der Befragung setzten sich aus acht Dozentinnen und Dozenten für Sprachkurse, zwei für das Fachliche Propädeutikum, 29 für die Fachkurse und 22 für die IMK Kurse zusammen (Mehrfachnennungen waren möglich).

Neben den informellen Netzwerken untereinander halten die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Ländern Burkina Faso, Mexiko und Sambia darüber hinaus Kontakt über formelle Netzwerke, die von InWEnt etabliert wurden. So befinden sich die interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ILT „Regionalmanagement Westafrika“ in Burkina Faso gerade im Prozess der Gründung des Netzwerkes „Synergies Africaines du Développement Rural (SAFRIDR)“, um Fachwissen auszutauschen und nachhaltig zu sichern. Dies geschieht in Sambia schon über das regionale Netzwerk „Trade Africa“ und in Mexiko über das überregionale Netzwerk „RE@L“. In Sambia wurden darüber hinaus über das Netzwerk bereits neue Projekte unter Teilnehmerinnen und Teilnehmer initiiert und implementiert. So wurde in einem Einzelbeispiel ein Coachingkurs für kleinere und mittlere Unternehmen im Bereich der Exportförderung konzipiert und durchgeführt.

Als Erfolgsfaktor für die Netzwerkarbeit sind die von InWEnt während des Deutschlandaufenthalts durchgeführten sozialen Aktivitäten zu benennen, sowie der Deutschlandaufenthalt an sich. Diese erzeugten nach Aussage aller 89 interviewten Teilnehmer und Teilnehmerinnen ein Gruppengefühl, das zu dauerhaften sozialen Verbindungen innerhalb der Gruppen geführt hat. Dabei ist auch hier anzuführen, dass Arbeitskollegen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die nicht am ILT teilgenommen haben, nicht über ähnliche Netzwerkstrukturen verfügen, auf die sie zurückgreifen können, um Ressourcen oder Wissen zu mobilisieren. Ein weiterer Erfolgsfaktor für die formellen Netzwerke ist die finanzielle Unterstützung beim Netzwerklaunch von InWEnt sowie die strukturelle Verankerung der Netzwerke in Form eines Netzwerkkoordinators vor Ort im jeweiligen Land.

Eine Herausforderung für die Etablierung von solchen formellen Netzwerken im asiatischen Raum sind nach Aussage der zwei interviewten Regionalbüros von InWEnt in China und Vietnam die unterschiedlichen Sprachen in den asiatischen Ländern im Vergleich zu anderen Weltregionen, wie zum Beispiel Sub-Sahara Afrika oder Lateinamerika, wo ein oder zwei dominante Sprachen existieren. Dieser Umstand gestaltet die Bildung eines überregionalen Netzwerkes analog zu überregionalen ILTs sehr schwierig.

Im Bereich der dritten Zieldimension, in der eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung an den Lernstandort Deutschland aufgebaut werden soll, informieren sich 74 der 89 (83,1 Prozent) befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den elf Fallstudienländern noch immer regelmäßig über Veränderungen im politischen, wirtschaftlichen und sozialen Geschehen in Deutschland. Weiterhin informieren sich weitere vier gelegentlich über Geschehnisse in Deutschland, während elf dies nicht mehr tun. Dies korreliert mit der Einschätzung der Dozentinnen und Dozenten in der Befragung, in der 67,5 Prozent angeben, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Interesse zeigen, mehr über Deutschland zu erfahren. Um Informationen über Deutschland zu erlangen, greifen jedoch die 78 befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer vornehmlich auf muttersprachliche und englischsprachige Medien sowie ihre persönlichen Kontakte nach Deutschland zurück. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einem ILT ausschließlich aus einem Land oder mehreren Ländern stammen. Im Gegensatz dazu geben die 78 Befragten jedoch an, dass sie vor allem durch die deutsche Sprache eine Bindung zu Deutschland aufbauen konnten, da sie hauptsächlich über die deutsche Sprache Kontakt zur Landeskultur und zu anderen Menschen aufbauen konnten. Dies wird durch die Befunde in der Dozentenbefragung bestätigt, in der 64,8 Prozent der Dozentinnen und Dozenten angegeben, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der deutschen Kultur im Rahmen von Freizeit- und Kulturveranstaltungen begegnet sind. Allerdings muss bei den Befunden in diesem Bereich darauf hingewiesen werden, dass in Vietnam drei der neun interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich nicht

mehr über Deutschland informieren und zwei gelegentlich. Im Vergleich mit den anderen Fallstudienländern liegt Vietnam damit unter dem Durchschnitt.

Hinsichtlich der Kontakte nach Deutschland verfügen 78 der 89 (87,6 Prozent) interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Durchschnitt über fünf unterschiedliche Kontaktpartner in Deutschland, die sie regelmäßig kontaktieren.³⁵ Die übrigen elf verfügen über keine Kontaktpartner in Deutschland. Dies wird durch die Ergebnisse der Tracer Studie bestätigt, in der 86 Prozent der Befragten (n=233) nach ihrer Rückkehr Kontakt mit Personen in Deutschland halten. Dabei werden die bestehenden Kontakte nach Deutschland sowohl zu beruflichen als auch privaten Zwecken genutzt, wie auch die Ergebnisse der Tracer Studie bestätigen.³⁶ Die deutsche Sprache spielt bei der Pflege dieser Kontakte eine untergeordnete Rolle, da die Pflege der Kontakte über alle Fallstudienländer hinweg vornehmlich auf Englisch oder im Falle von Lateinamerika auf Spanisch erfolgt. 83 der 89 (93,3 Prozent) befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben und hatten nach ihrer Rückkehr in ihr Heimatland nicht die Möglichkeit, ihren aktiven Kenntnisstand der deutschen Sprache aufrechtzuerhalten beziehungsweise zu verbessern, da sie Deutsch weder beruflich noch im privaten Kontext nutzen können. Ausnahmefälle existieren in Burkina Faso, Guatemala, Mexiko, Peru, Sambia, Syrien und Ägypten, wo einzelne befragte Teilnehmerinnen und Teilnehmer die deutsche Sprache aktiv im Beruf oder zur Gewinnung von Fachwissen nutzen können.

Auf der **organisatorischen Ebene** konnten im Rahmen der Länderstudien in 27 der 52 (51,9 Prozent) untersuchten Entsendeorganisationen Veränderungen in Prozessen, Regeln, Ritualen und strukturellen Veränderungen³⁷ festgestellt werden, die sich direkt auf die ILTs zurückführen lassen. Dies wird auch durch die Ergebnisse der Tracer Studie bestätigt, in der zwei Drittel der Arbeitsgeber angeben, dass die ILT-Absolventen einen positiven Einfluss auf die Arbeits- und Entscheidungsabläufe genommen haben.³⁸ Dabei konnten im Rahmen dieser Evaluierung bei 7 der 52 (13,5 Prozent) untersuchten Entsendeorganisationen strukturelle Veränderungen und bei 21 der 52 (40,4 Prozent) untersuchten Entsendeorganisationen Veränderungen in den Prozessen festgestellt werden. Veränderungen von Regeln und Ritualen fanden bei 6 der 52 (11,5 Prozent) beziehungsweise bei 20 der 52 (38,5 Prozent) untersuchten Entsendeorganisationen statt (siehe Abbildung 9). Ein direkter Vergleich mit der Tracer Studie ist an dieser Stelle nicht möglich, da diese die Veränderungen in Entsendeorganisationen anders definiert.³⁹

³⁵ Die Angaben schwanken zwischen den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zwischen einem und zwanzig Kontaktpartner, die sie regelmäßig kontaktieren.

³⁶ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

³⁷ Im Rahmen dieser Evaluierung wurden Veränderungen in Prozessen als Veränderungen in den Abläufen von Aktivitäten (Ablauforganisation) der Entsendeorganisationen definiert. Dagegen wurden strukturelle Veränderungen als Veränderungen in der Aufbauorganisation der Entsendeorganisationen, während Veränderungen in Regeln als Veränderungen in Weisungen und Vorschriften in den Entsendeorganisationen definiert wurden. Darüber hinaus wurden Veränderungen in Ritualen als Veränderungen in der Kultur der Organisation (zum Beispiel in Form von Pünktlichkeit) definiert.

³⁸ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

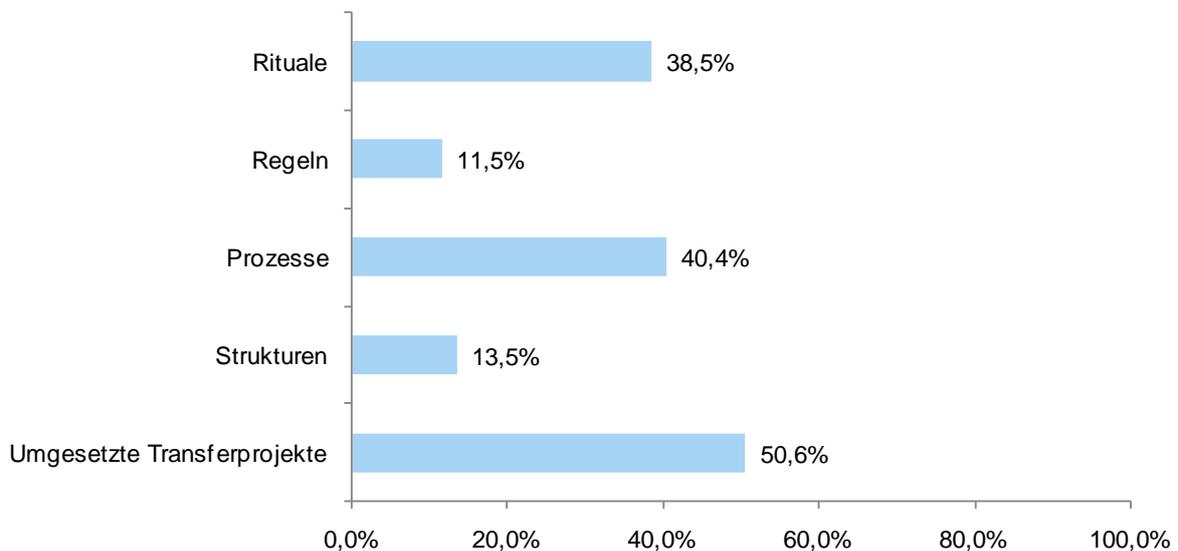
³⁹ Ibid.

Abbildung 8: Übersicht Bewertungsfaktoren individuelle Ebene

Im Rahmen der Evaluierung wurden insgesamt 89 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 25 ILTs in elf Fallstudienländern befragt.		
Befunde Bewertungsfaktor	Beobachtete Veränderungen auf individueller Ebene	Anmerkungen
Aufbau von Management- und Führungskompetenzen	Veränderungen bei 109 von 110 Teilnehmern in Form von zum Beispiel Teamführungskompetenzen, etc.	16 der 89 Teilnehmer wurden darüber hinaus befördert und 54 erhielten erweiterte Verantwortung und Kompetenzen
Aufbau von Soft Skills und interkultureller Kompetenz	Veränderungen bei 109 von 110 Teilnehmern in Form von z. B. Kommunikationsfertigkeiten	Keine Anmerkung.
Aufbau von Fachwissen	109 von 110 Teilnehmern wiesen vertiefte Fachkenntnisse auf.	Aufgrund der erlernten Fachkenntnisse konnten die Teilnehmer sich weiter in ihren Themengebieten spezialisieren.
Nutzung des GC 21 oder anderer Medien zur Vernetzung	85 der 110 Teilnehmer nutzen private Mail, Telefon, etc., um Kontakt zu anderen Teilnehmern zu halten.	20 der 89 Teilnehmer nutzen den GC 21 zum Kontakt halten. In Burkina Faso, Sambia und Mexiko werden auch formelle Netzwerke genutzt.
Frequenz der nachträglichen Kontaktaufnahme mit den Dozenten	Nur 12 der 89 Teilnehmer halten Kontakt zu den Dozenten. Dabei ist die Kontaktaufnahme überwiegend anlassbezogen.	Der Hauptgrund für die geringe Kontaktaufnahme sind die schlechten Deutschkenntnisse der Teilnehmer.
Anzahl und Frequenz der Kontakte mit den Teilnehmern	Die 89 Teilnehmer halten durchschnittlich wöchentlich Kontakt zu anderen Teilnehmern.	Die Kontakte werden sowohl zu beruflichen als auch privaten Zwecken genutzt.
Kenntnis der kulturellen, sprachlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen	74 der 89 Teilnehmer verfügen über gute Kenntnisse über Deutschland.	83 der 89 Teilnehmer können die deutsche Sprache weder beruflich noch privat nutzen.
Anzahl der Kontakte nach Deutschland nach Beendigung des ILTs	Im Durchschnitt verfügen die 78 der 89 Teilnehmer über fünf bestehende Kontaktpartner in Deutschland.	Die Anzahl der Kontaktpartner in Deutschland schwankt zwischen 1 und 20.

Legende:	
■ Zieldimension Capacity Building	■ Zieldimension Bindung an Deutschland
■ Zieldimension Netzwerkbildung	

Abbildung 9: ILT induzierte Veränderungen in den Entsendeorganisationen



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=52)

Um organisatorische Veränderungen zu bewirken, spielte die erfolgreiche Implementierung der Transferprojekte der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer neben anderen Erfolgsfaktoren eine entscheidende Rolle. So konnten im Rahmen der Evaluierung auch Transferprojekte beobachtet werden, die umgesetzt wurden, aber keine Veränderungen in den Entsendeorganisationen bewirkten (zum Beispiel die Schulung von Krankenhauspersonal durch einen Mitarbeiter in einer Beratungsfirma in Vietnam). Der Grund hierfür lag darin, dass diese Transferprojekte aufgrund ihrer Konzeption auf Zielgruppen außerhalb der Entsendeorganisation zielten. In den Fallstudienländern, in denen vergleichsweise viele Transferprojekte erfolgreich umgesetzt wurden (China (81,8 Prozent), Mexiko (80 Prozent), Peru (71,4 Prozent), Sambia (75 Prozent) und Tansania (70 Prozent)), konnten auch vergleichsweise mehr Veränderungen in den untersuchten Entsendeorganisationen bewirkt werden. Allerdings bildet das Fallstudienland Guatemala hierbei eine Ausnahme, da dort zwar 80 Prozent der Transferprojekte erfolgreich umgesetzt wurden, diese aber zu keinen Veränderungen in den untersuchten Entsendeorganisationen geführt haben. Dies lässt sich in diesem Fall aufgrund starker Hierarchien und etablierter Strukturen vor Ort, sowie durch die hohe Fluktuation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die überwiegend (60 Prozent) nicht mehr in ihrer ursprünglichen Entsendeorganisation arbeiten, erklären.

Insgesamt konnten von den 89 analysierten Transferprojekten 45 (50,6 Prozent) von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erfolgreich in ihren Heimatländern umgesetzt werden. Dabei ist diese Quote höher als die in der Tracer Studie, wo 39 Prozent (n=102) angeben, ihr Transferprojekt umzusetzen.⁴⁰ Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei einer Selbsteinschätzung ihre Ergebnisse im Rahmen der Umsetzung der Transferprojekte kritischer beurteilen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass im Rahmen

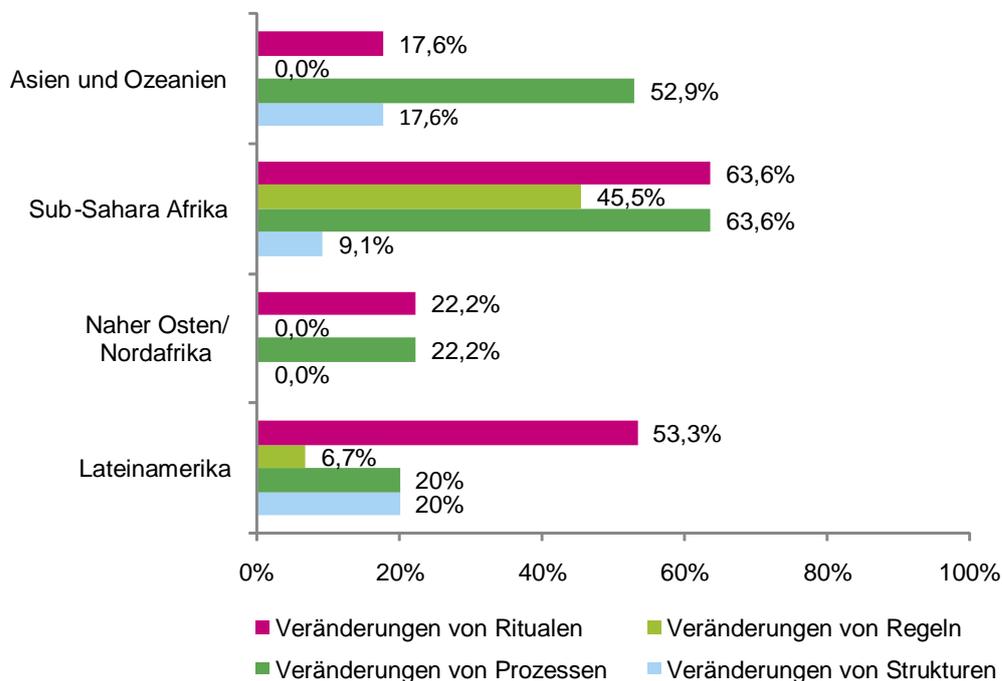
⁴⁰ Ibid.

dieser Evaluierung dort wo Transferprojekte erfolgreich implementiert wurden, keine ähnlichen Anstöße für Veränderungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgingen, die nicht am ILT oder an anderen Fortbildungsprogrammen teilgenommen haben. Zwar zeichneten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an anderen Fortbildungsprogrammen teilgenommen haben, durch erweiterte individuelle Fertigkeiten und Kompetenzen aus, aber sie setzen keine Projekte auf organisatorischer Ebene eigenständig um, da sie keine entwickelten Transferprojekte mit zurück in die Organisation brachten.⁴¹ Dies wurde auch von allen 40 interviewten Vorgesetzten und neun relevanten nationalen Akteuren im Rahmen der Evaluierung bestätigt. Ein charakteristisches Beispiel für ein erfolgreiches umgesetztes Transferprojekt sind unter anderem ein Transferprojekt in Mexiko, wo in einem Krankenhaus der für (Arbeits-)Sicherheit zuständige Bereich ist, von einer auf drei Personen erweitert wurde, weil das Thema durch das Transferprojekt der Teilnehmerin deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Ein weiteres charakteristisches Beispiel in Indonesien verknüpfte die Darstellung von Umweltressourcen und ihrem ökonomischen Potenzial und definierte feste Prozesse, so dass eine optimale Nutzung dieser Ressourcen durch die Gemeinden ermöglicht wurde.

Betrachtet man die Veränderungen in den untersuchten Entsendeorganisationen nach Herkunftsregion, fällt auf, dass strukturelle Veränderungen vornehmlich in den Regionen Lateinamerika und Asien und Ozeanien vollzogen wurden. Als charakteristisches Beispiel für eine strukturelle Veränderung aufgrund eines ILTs kann dabei die Schaffung einer neuen Abteilung für Mikrokredite in einer indonesischen Bank gelten. Im Gegensatz dazu wurde der größte Teil der prozessualen Veränderungen in den untersuchten Entsendeorganisationen in Sub-Sahara Afrika und Asien und Ozeanien implementiert. Als ein charakteristisches Beispiel für prozessuale Veränderungen aufgrund eines ILTs kann die Optimierung des Zollabfertigungsprozesses durch neue Zolldokumente in einer Region in Sambia dienen. Veränderungen von Regeln wurden wiederum fast ausschließlich in afrikanischen Entsendeorganisationen durchgeführt. Rituale dagegen wurden hauptsächlich in afrikanischen und lateinamerikanischen Entsendeorganisationen verändert (siehe Abbildung 10). Charakteristische Beispiele für die Veränderung von Regeln aufgrund eines ILTs lassen sich anhand eines Krankenhauses in Tansania veranschaulichen, wo die Vorschriften für die Einsatzplanung verändert wurden. Für die Veränderung von Ritualen lässt sich ein charakteristisches Beispiel aus Peru anführen, wo innerhalb einer Organisation im Bildungsbereich aufgrund des ILTs nun bei der Curriculaentwicklung die Meinung verschiedener Lehrkräfte und Studentinnen und Studenten eingeholt wird. Somit wird deutlich, welche Bedarfe für Veränderungen die Entsendeorganisationen in den jeweiligen Herkunftsregionen haben.

⁴¹ Im Rahmen dieser Evaluierung wurde aufgrund der Heterogenität des Untersuchungsgegenstandes auf ein Kontrollgruppendesign verzichtet. Daher kann kein differenzieller Effekt quantitativ beziffert werden.

Abbildung 10: ILT induzierte Veränderungen in den Entsendeorganisationen nach Herkunftsregion



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=52)

Diese Erkenntnisse müssen auch vor dem Hintergrund der „Wahrgenommene Tiefe der Veränderungen“ in den jeweiligen Herkunftsregionen interpretiert werden. So können zum Beispiel prozessuale Veränderungen unterschiedliche Tiefen aufweisen, die die potenziellen Entsendeorganisationen unterschiedlich beeinflussen und weiterentwickeln. Beispielsweise entwickelt sich eine Entsendeorganisation durch die Umstellung einer Patientenregistrierung von Namen auf Zahlen weniger weiter als eine Entsendeorganisation, in der die Patientenregistrierung von handschriftlich auf computergestützt umgestellt wird. Daher wurden alle beobachteten Veränderungen von den Evaluatorinnen und Evaluatoren gemeinsam auf einer Skala von null (keine Veränderung) bis fünf (starke Veränderung) bewertet.⁴² Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Mediane⁴³ auf organisatorischer Ebene nicht mit den Prozentwerten auf der individuellen Ebene vergleichbar sind, da aufgrund externer Einflussfaktoren auf der organisatorischen Ebene die wahrgenommene Tiefe der Veränderungen nicht in einem direkten kausalen Zusammenhang mit den Veränderungen auf der individuellen Ebene gesetzt werden können.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich in Abbildung 11 die folgenden Medianen für die wahrgenommene Tiefe der bewirkten Veränderungen in den einzelnen Herkunftsregionen.

⁴² Siehe hierfür auch die Beschreibung der Methodik in Anlagenband 3.

⁴³ Der Wert, der genau in der Mitte einer Datenverteilung liegt, nennt sich Median oder Zentralwert. Die eine Hälfte aller Individualdaten ist immer kleiner, die andere größer als der Median.

Abbildung 11: Wahrgenommene Tiefe der von den ILTs induzierten Veränderungen in den Entsendeorganisationen nach Herkunftsregion

Herkunftsregion	Anzahl der beobachteten Veränderungen in Entsendeorganisationen	Spanne der wahrgenommenen Veränderungstiefe (Bewertung 0 bis 5)	Median der wahrgenommenen Veränderungstiefe (Bewertung 0 bis 5)
Lateinamerika (5 evaluierte ILTs)	6 von 15 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 4	0
Naher Osten/Nordafrika (4 evaluierte ILTs)	2 von 9 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 1	0
Sub-Sahara Afrika (6 evaluierte ILTs)	9 von 11 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 5	4
Asien und Ozeanien (10 evaluierte ILTs)	10 von 17 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 5	3

Die wahrgenommene Tiefe der Veränderungen auf der organisatorischen Ebene wurden von den Evaluatorinnen und Evaluatoren gemeinsam auf einer Skala von null (keine Veränderung) bis fünf (starke Veränderung) für die einzelnen beobachteten Effekte in den Entsendeorganisationen beurteilt.

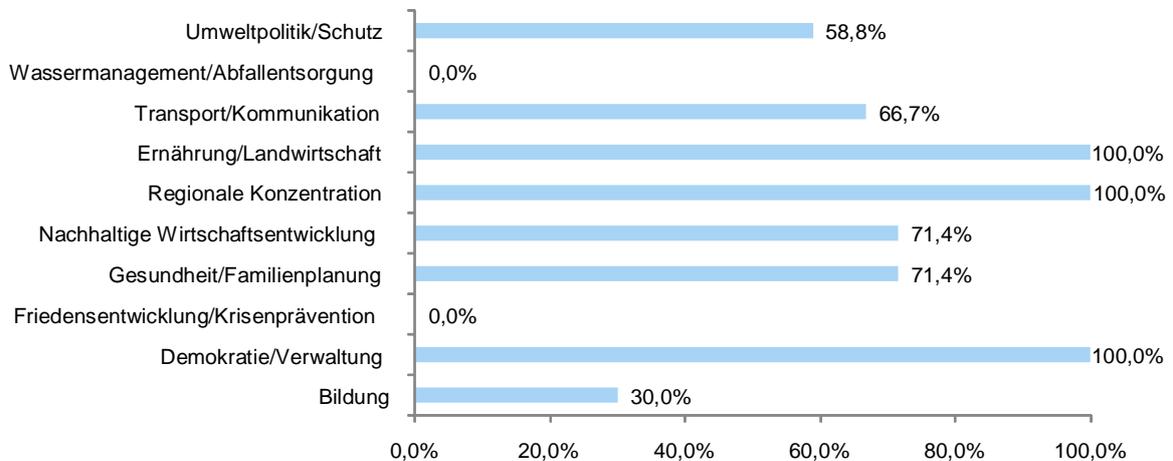
Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass in der Region Lateinamerika das Land Guatemala als Poor Practice gilt, da alle Veränderungen in allen Entsendeorganisationen hinsichtlich der wahrgenommenen Tiefe mit null bewertet wurden. Wird der Median für die Region ohne dieses Land errechnet, ergibt sich für Lateinamerika ein Median von 1. Hinsichtlich der Region Naher Osten/Nordafrika muss darauf hingewiesen werden, dass auch in der Tracer Studie die Veränderungsarbeit von Seiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als schwieriger eingestuft wird als bei Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus anderen Regionen.⁴⁴

Auch die Aufschlüsselung der durch das ILT-Programm erwirkten Veränderungen⁴⁵ in den untersuchten Entsendeorganisationen nach Schwerpunktbereichen sollte auf der Grundlage der wahrgenommenen Tiefe der erwirkten Veränderungen betrachtet werden. Werden nur die Häufigkeiten der erwirkten Veränderungen beobachtet, fällt auf, dass in den Schwerpunktbereichen „Bildung“, „Friedensentwicklung und Krisenprävention“ und „Trinkwasser, Wassermanagement, Abwasser/Abfallentsorgung“ keine bis wenige Veränderungen auf organisatorischer Ebene durch die ILTs bewirkt worden sind (siehe Abbildung 12).

⁴⁴ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

⁴⁵ In dieser Auswertung wurden alle erwirkten Veränderungen zusammengefasst, um für die Schwerpunktbereiche eine kritische und aussagekräftige Masse an Befunden zu haben. Daher ist eine Aufschlüsselung nach strukturellen und prozessualen Veränderungen sowie Veränderungen von Regeln und Ritualen nach Schwerpunktbereichen nicht möglich.

Abbildung 12: ILT induzierte Veränderungen in den Entsendeorganisationen nach Schwerpunktbereich⁴⁶



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=52)

In anderen Bereichen wie zum Beispiel „Regionale Konzentration“ wurden Veränderungen in allen besuchten Organisationen bewirkt. Allerdings wird die wahrgenommene Tiefe dieser Veränderungen in diesem Schwerpunktbereich mit einem Median von 1 bewertet. Dies trifft ebenso auf den Schwerpunktbereich „Stärkung der Ernährung, Landwirtschaft“ zu (siehe Abbildung 13). Hervor stechen die Schwerpunktbereiche „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“ und „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ mit einem Median von 4 in der Bewertung der wahrgenommenen Tiefe der Veränderungen. Diese Schwerpunktbereiche werden auch von der Tracer Studie als besonders positiv hervorgehoben.⁴⁷

Vor diesem Hintergrund bewirkt das ILT-Programm insbesondere Veränderungen auf der organisatorischen Ebene in den Schwerpunktbereichen „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“, „Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS“, „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ und „Transport und Kommunikation“. In den anderen Schwerpunktbereichen erzielt es entweder kaum Veränderungen oder diese Veränderungen weisen eine geringe wahrgenommene Tiefe auf. Allerdings muss einschränkend erwähnt werden, dass trotz der bewirkten Veränderungen von ILTs in einem Schwerpunktbereich das Programm nicht immer unbedingt zu den Rahmenbedingungen im jeweiligen Sektor im Land passt. Dies ist zum Beispiel in Tansania im Gesundheitssektor der Fall, in dem eine hohe Nachfrage nach qualifizierten Personal existiert, so dass eine Herausnahme von Führungskräften von bis zu einem Jahr durch das jeweilige ILT negative Konsequenzen für den Sektor bedeuten kann.

⁴⁶ Für den Schwerpunktbereich Energie konnten für diesen Untersuchungsaspekt keine Ergebnisse im Rahmen der Evaluierung gewonnen werden, da die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der jeweiligen ILTs sich noch in der Präsenzphase in Deutschland befanden.

⁴⁷ Ibid.

Abbildung 13: Wahrgenommene Tiefe der von den ILTs induzierten Veränderungen in den Entsendeorganisationen nach Schwerpunktbereichen⁴⁸

Schwerpunktbereiche	Anzahl der beobachteten Veränderungen in Entsendeorganisationen ⁴⁹	Spanne der wahrgenommenen Veränderungstiefe (Bewertung 0 bis 5)	Median der wahrgenommenen Veränderungstiefe (Bewertung 0 bis 5)
Bildung (2 evaluierte ILTs)	3 von 10 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 5	0
Demokratie/Verwaltung (2 evaluierte ILTs)	3 von 3 Entsendeorganisationen	Spanne 4 bis 5	4
Friedensentwicklung/Krisenprävention (1 evaluiertes ILT)	0 von 5 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 0	0
Gesundheit/Familienplanung (4 evaluierte ILTs)	5 von 7 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 5	3
Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung (6 evaluierte ILTs)	5 von 7 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 5	4
Regionale Konzentration (1 evaluiertes ILT)	2 von 2 Entsendeorganisationen	Spanne 1 bis 1	1
Ernährung/Landwirtschaft (1 evaluiertes ILT)	2 von 2 Entsendeorganisationen	Spanne 1 bis 1	1
Transport/Kommunikation (1 evaluiertes ILT)	2 von 3 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 4	3
Wassermanagement/Abfallentsorgung (1 evaluiertes ILT)	0 von 3 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 0	0
Umweltpolitik/-schutz (8 evaluierte ILTs)	10 von 17 Entsendeorganisationen	Spanne 0 bis 4	1

Die wahrgenommene Tiefe der Veränderungen auf der organisatorischen Ebene wurden von den Evaluatorinnen und Evaluatoren gemeinsam auf einer Skala von null (keine Veränderung) bis fünf (starke Veränderung) für die einzelnen beobachteten Effekte in den Entsendeorganisationen beurteilt.

Daher müssen ILTs nicht alleine nach ihren bewirkten Veränderungen im jeweiligen Sektor bewertet werden, sondern auch vor dem Hintergrund der vorherrschenden Rahmenbedingungen. Darüber hinaus können durch die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen Misserfolge der jeweiligen ILTs verhindert werden, da deren Umsetzung auch stark von externen Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren abhängt. So konnten im Rahmen der Evaluierung dort, wo keine Veränderungen auf organisatorischer Ebene durch das ILT-Programm erzielt werden konnten, die Faktoren des Misserfolgs abgeleitet werden. Dabei können die Misserfolgsk Faktoren keinem Schwerpunktbereich explizit zugeordnet werden, da alle

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Da in der Datenbank von InWEnt einzelne ILTs mehreren Schwerpunktbereichen zugeordnet werden, konnten die Entsendeorganisationen nicht in einzelnen Schwerpunktbereichen verortet werden. Dort wo ILTs mehreren Schwerpunktbereichen zugeordnet wurden, wurden die Entsendeorganisationen entsprechend doppelt berücksichtigt.

Schwerpunktbereiche gleichermaßen von diesen betroffen sind. Ein Faktor der insbesondere Veränderungen auf der organisatorischen Ebene entgegensteht, ist die nicht erfolgreiche Implementierung des Transferprojektes. Grund dafür sind vor allem fehlende finanzielle Mittel zur Umsetzung der Transferprojekte. Dies ist insbesondere in Sub-Sahara Afrika und dem Nahen Osten/Nordafrika der Fall. Die Ergebnisse der Tracer Studie bestätigen dies, in der die Befragten mangelnde finanzielle Mittel als einen der Hauptgründe zur fehlenden Umsetzung der Transferprojekte benannten.⁵⁰ Ein weiterer Grund ist die unrealistische Planung der Transferprojekte, die nicht genügend den kulturellen Kontext im Heimatland der Teilnehmerinnen und Teilnehmer berücksichtigen. So konnten vor allem in Asien und Ozeanien (insbesondere Vietnam) und dem Nahen Osten/Sub-Sahara Afrika Transferprojekte aus diesem Grund nicht erfolgreich umgesetzt werden.

Ein zweiter Misserfolgskfaktor für Veränderungen auf der organisatorischen Ebene ist eine hohe vorherrschende Fluktuation auf Arbeitsplätzen. So verhindern sowohl Arbeitsstellenwechsel der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch Wechsel der Vorgesetzten die Entstehung von Veränderungen in den Entsendeorganisationen. Die interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind überwiegend nicht in der Lage, Veränderungen in ihren neuen Organisationen zu bewirken, da sie keine Unterstützung von ihren neuen Vorgesetzten erhalten. Dies ist auch der Fall, wenn die Vorgesetzten gewechselt haben. Neue Vorgesetzte unterstützen zurückkehrende Teilnehmerinnen und Teilnehmer selten in der Umsetzung von Transferprojekten, da sie meistens andere Prioritäten verfolgen und nicht über das ILT-Programm informiert sind. Dieser Faktor wird auch in der Tracer Studie als einer der Hauptgründe benannt.⁵¹ Im Rahmen dieser Evaluierung wurde deutlich, dass hohe Fluktuationen die ILTs in ihrer Umsetzung vor allem in den Regionen Asien und Ozeanien (insbesondere Vietnam) und Lateinamerika behinderten.

Ein dritter Misserfolgskfaktor sind stark vorherrschende hierarchische Strukturen in den Entsendeorganisationen. Wenn die Entsendeorganisationen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wenig Freiräume und Gestaltungsspielräume lassen, fällt es den befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern der ILTs in der Regel schwer, Veränderungen in den Organisationen zu bewirken, da in diesen Entsendeorganisationen auf die Erhaltung des Status quo hingewirkt wird. Dies stellt das ILT-Programm insbesondere im Nahen Osten/Nordafrika und zu einem gewissen Grade in Asien und Ozeanien vor schwerwiegende Herausforderungen, da in diesen Regionen die Gesellschaften kulturell stark hierarchisch geprägt sind.

Neben den vorliegenden Misserfolgskfaktoren konnten wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert werden. So ist ein genereller Erfolgsfaktor für das ILT-Programm die Einbindung der Vorgesetzten in die Konzeption des Transferprojektes und des jeweiligen ILTs im Allgemeinen. Wenn die jeweiligen Vorgesetzten über den Inhalt der ILTs informiert sind und das Transferprojekt mit beschlossen und entwickelt haben, konnten in jedem Fall Veränderungen in der entsprechenden Entsendeorganisation implementiert werden, da auch die Vorgesetzten „ownership“ für das Transferprojekt übernahmen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch das Auswahlverfahren, beziehungsweise die hierarchische Stellung dieser. So sind die interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Allgemeinen eher in der Lage, Veränderungen zu bewirken, wenn sie sich in den entsprechenden Positionen befinden, in denen sie Gestaltungsspielräume für Veränderungen besit-

⁵⁰ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

⁵¹ Ibid.

zen. Daher sollte dies bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer berücksichtigt werden (siehe hierzu auch Kapitel 3.4).

Im Bereich der zweiten Zieldimension, der Netzwerkbildung, konnten in elf der 52 (21,1 Prozent) untersuchten Entsendeorganisationen Netzwerke mit anderen Organisationen in ihrem Heimatland etablieren. Dabei kristallisierten sich keine Unterschiede zwischen ILTs, die mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus einem Land stattfinden, und ILTs, die mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus mehreren Ländern durchgeführt werden, heraus. Die geschaffenen Netzwerke werden vor allem zum Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen den Organisationen genutzt. Charakteristische Beispiele hierfür sind unter anderem ein Netzwerk, das eine Entsendeorganisation im Schwerpunktbereich Transport in China im Rahmen der Umsetzung eines Transferprojektes etablierte. So etablierte die Entsendeorganisation ein Kooperationsnetzwerk mit anderen Organisationen in ihrem Bereich, um das Transferprojekt einer Teilnehmerin umzusetzen, das Überschneidungen mit den Verantwortungsbereichen der verschiedenen Mitglieder des Netzwerkes hat. Ein weiteres charakteristisches Beispiel ist in Sambia im Schwerpunktbereich „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“ zu finden, wo eine Entsendeorganisation aufgrund der Teilnahme ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem ILT ein Netzwerk mit ihren Schwesterorganisationen in den Nachbarländern bildete, um mit diesen Informationen und Wissen auszutauschen. Darüber hinaus stimmen sich die Organisationen ab, an welchen internationalen Konferenzen sie teilnehmen werden, so dass Doppelungen vermieden werden können. Die neu gewonnenen Informationen von den Konferenzen werden dann von der teilnehmenden Organisation an die anderen Mitglieder des Netzwerkes verteilt. Infolgedessen haben die Organisationen ein Mitarbeiteraustauschprogramm gegründet, um den Erfahrungsaustausch zwischen ihren Organisationen zu fördern. Darüber hinaus konnten in den Ländern Indonesien und Vietnam von den Entsendeorganisationen ausgehend Netzwerke mit anderen Organisationen im Land etabliert werden. In Syrien verstärkte sich aufgrund der ILT-Teilnahme die Mitarbeit der Entsendeorganisationen in einem vorhandenen Netzwerk.

Im Bereich der dritten Zieldimension, in der eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung an den Lernstandort Deutschland aufgebaut werden soll, konnten vereinzelt für das ILT-Programm Ausstrahlungseffekte auf der organisatorischen Ebene festgestellt werden. Zwar verfügen 14 der 52 (26,9 Prozent) untersuchten Entsendeorganisationen über Kontakte zu Organisationen in Deutschland, allerdings bestanden diese Kontakte auch vor den jeweiligen ILTs. Somit können diese Kontakte nicht als Folge der ILTs bewertet werden. Eine Ausnahme bildet Syrien, wo alle fünf befragten Entsendeorganisationen angaben, dass sich der Kontakt mit den deutschen Organisationen als Folge der jeweiligen ILTs intensiviert hat. Allerdings bestanden auch schon in Syrien die Kontakte nach Deutschland vor den ILTs. Allen befragten 14 Entsendeorganisationen, die Kontakte nach Deutschland pflegen, ist gemein, dass sie die bestehenden Kontakte zum beidseitigen Wissenstransfer mit den deutschen Organisationen nutzen.

Abbildung 14: Übersicht Bewertungsfaktoren organisatorischer Ebene

Im Rahmen der Evaluierung wurden insgesamt 52 Entsendeorganisationen befragt.		
Befunde Bewertungsfaktor	Beobachtete Veränderungen auf organisationaler Ebene	Anmerkungen
Anzahl der umgesetzten Transferprojekte	45 aller 86 untersuchten Transferprojekte wurden erfolgreich umgesetzt.	Hauptgründe für die nicht erfolgreiche Umsetzung sind fehlende finanzielle Mittel und unrealistische Planungen der Transferprojekte.
Veränderungen von organisationalen Strukturen	In 7 der 52 untersuchten Entsendeorganisationen konnten Veränderungen festgestellt werden.	Strukturelle Veränderungen fanden vornehmlich in den Regionen Lateinamerika und Asien und Ozeanien statt.
Veränderungen von organisationalen Prozessen	In 21 der 52 untersuchten Entsendeorganisationen konnten Veränderungen festgestellt werden.	Prozessuale Veränderungen fanden vornehmlich in den Regionen Afrika und Asien und Ozeanien statt.
Veränderungen von Regeln in Organisationen	In 6 der 52 untersuchten Entsendeorganisationen konnten Veränderungen festgestellt werden.	Veränderung von Regeln fand vornehmlich in der Region Afrika statt.
Veränderungen von Ritualen und Kultur in Organisationen	In 20 der 52 untersuchten Entsendeorganisationen konnten Veränderungen festgestellt werden.	Veränderungen von Ritualen fanden vornehmlich in den Regionen Afrika und Lateinamerika statt.
Netzwerkbildung zwischen der Entsendeorganisation und anderen Organisationen im Heimatland	11 der 52 Entsendeorganisationen bildeten ein Netzwerk mit anderen Organisationen in ihrem Heimatland.	Die Netzwerke fördern den Erfahrung- und Informationsaustausch zwischen den Netzwerkakteuren.
Anzahl der Entsendeorganisationen, die Kontakte mit Deutschland haben	14 der Entsendeorganisationen verfügen über Kontakte zu deutschen Organisationen.	Die Organisationen besaßen schon vor dem ILT Kontakte zu anderen deutschen Organisationen.
Wissenstransfer mit deutschen Organisationen	Die bestehenden Kontakte nach Deutschland der 14 Entsendeorganisationen werden zum Wissenstransfer genutzt.	Die Kontakte werden genutzt, um sich über neue Trends im jeweiligen Feld auszutauschen.

Legende:	
■ Zieldimension Capacity Development	■ Zieldimension Bindung an Deutschland
■ Zieldimension Netzwerkbildung	

3.4.2 Identifizierte nicht-intendierte Wirkungen des ILT-Programms⁵²

Im Rahmen der Evaluierungen konnten in sieben der elf Fallstudienländern, Guatemala, Mexiko, Peru, Sambia, Syrien, Tansania und Vietnam, nicht-intendierte Wirkungen festgestellt werden. In Sambia und Guatemala verloren fünf befragte Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgrund ihrer Teilnahme am jeweiligen ILT ihre Arbeitsstellen bei ihren Organisationen. So vergab der Arbeitsgeber in Sambia die frei gewordenen Stellen an andere Bewerberinnen und Bewerber in diesen Zeitraum, während in Guatemala die Stelle aufgrund von fehlenden finanziellen Mitteln gestrichen wurde. In beiden Ländern konnten jedoch alle interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgrund ihrer im ILT-Programm neu erworbenen Qualifikationen neue Arbeitsstellen bei anderen Organisationen finden.

Eine weitere nicht-intendierte Wirkung ist das Herausqualifizieren von Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch das ILT-Programm aus ihren bisherigen Arbeitsstellen. Dies konnte in Peru bei vier, in Mexiko bei vier und in Vietnam bei zwei Teilnehmerinnen und Teilnehmern (insgesamt zehn von 89 (11,2 Prozent)) festgestellt werden. So wechselten diese kurz nach ihrer Rückkehr ins Heimatland ihre Arbeitsstelle, was sich negativ auf die Umsetzung der Transferprojekte und die Veränderungen auf organisatorischer Ebene niederschlug (siehe Kapitel 3.4). Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer wechselten jedoch innerhalb ihres Themenfeldes den Arbeitsgeber und blieben somit dem „System“ erhalten.

In Syrien und Tansania konnten außerdem noch die folgenden weiteren nicht-intendierten Wirkungen beobachtet werden. In Syrien wurden zwei ehemalige befragte Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihrer weiteren Entwicklung (nach der Rückkehr) von anderen Personen nicht unterstützt oder bewusst behindert. Im Gesundheitsbereich in Tansania führt die Herausnahme von Führungspersonen durch das jeweilige ILT vor dem Hintergrund eines akuten Fachkräftemangels zu einer eingeschränkten Funktionsfähigkeit der betroffenen Organisationen für diese Zeit.

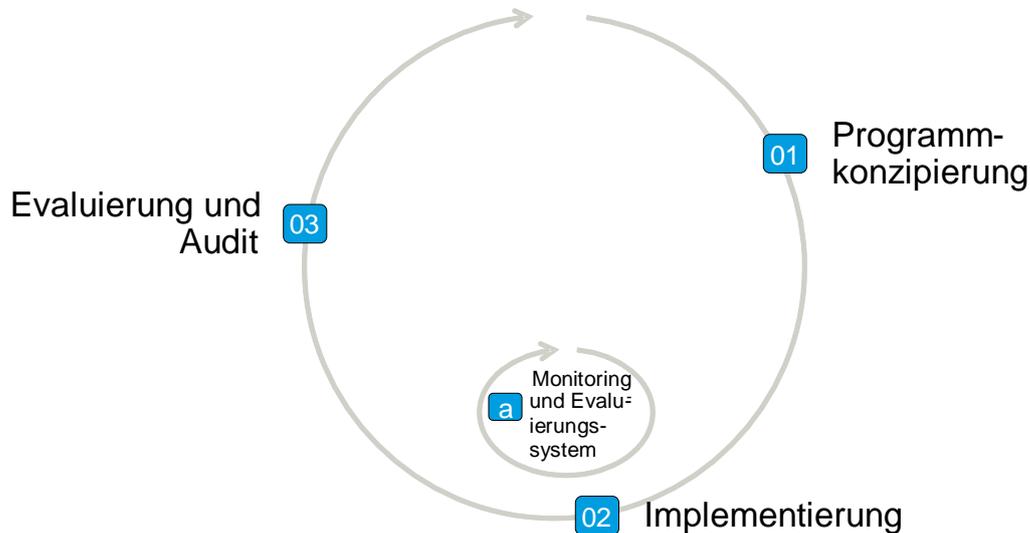
3.4.3 Beurteilung der Planung und Durchführung sowie des Monitorings- und Evaluierungssystems des ILT-Programms

Das folgende Unterkapitel beurteilt die Planung und Durchführung sowie das Monitoring und Evaluierungssystem des ILT-Programms. Es gliedert sich dabei anhand des allgemeinen Programmzyklus der Europäischen Kommission (EuropeAid), der auf das ILT-Programm entsprechend angepasst wurde (siehe Abbildung 15). Im Programmzyklus können drei verschiedene Phasen unterschieden werden: Programmkonzipierung, Implementierung und Evaluierung und Audit. Angewandt auf das ILT-Programm können in der Programmkonzipierung die Planungsphase und das Auswahlverfahren verortet werden. In der Phase der Implementierung werden die Vorbereitungs-, Präsenz und Transferphase sowie das Monitoring- und Evaluierungssystem, das das ILT-Programm stetig evaluiert und Ergebnisse zu Verbesserungen in weitere ILT Implementierungszyklen einfließen lässt, verortet. Diese Evaluierung lässt sich in die Phase Evaluierung und Audit einordnen. Hierdurch werden auf Gesamtprogrammebene Stärken und Optimierungspotenziale identifiziert, die dann wiederum in die folgende Programmkonzipierung einfließen. Dabei ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass diese letzte Phase sich nicht in das Monitoring und Evaluierungssystem des ILT-

⁵² Nach den Terms of Reference der Evaluierung wurden die nicht-intendierten Wirkungen dem Evaluierungskriterium der Effektivität zugeordnet (Seite 4).

Programms eingliedert, sondern Teil des Programmzyklus' des ILT-Programms ist, in dem das BMZ die Aufsichtsfunktion in Form von Erfolgskontrollen für dieses übernimmt.

Abbildung 15: Programmzyklus des ILT-Programms



Quelle: Europäische Kommission. (2004): Volume 1 – Project Cycle Management Guidelines. Brüssel: EuropeAid (Die Grafik wurde von Rambøll Management Consulting entsprechend auf das ILT-Programm angepasst)

Die Programmkonzipierung beginnt mit der **Planungsphase** eines ILTs, in der nach Vorgabe der Standardprozesse von InWEnt eine Bedarfsanalyse durchgeführt wird, um zu ermitteln, ob in den jeweiligen Ländern in den jeweiligen Schwerpunktbereichen auf individueller und organisatorischer Ebene Bedarfslagen existieren. Im Zuge dieser Bedarfsanalysen werden somit auch potentielle Partnerorganisationen identifiziert, die für die ILTs besondere Bedarfslagen vorweisen. Da alle untersuchten ILTs Bedarfslagen auf individueller und organisatorischer Ebene bedienen (siehe hierzu Kapitel 3.1), wurden die jeweiligen Bedarfsanalysen für die untersuchten ILTs erfolgreich durchgeführt. Vor dem Hintergrund der strukturellen Herausforderungen im Rahmen der Außenstruktur von InWEnt ist allerdings anzumerken, dass InWEnt in diesen Bedarfsanalysen vor der Herausforderung steht, hinreichend die externen Faktoren in den jeweiligen Ländern und Bereichen, die die erfolgreiche Durchführung der ILTs beeinflussen, zu berücksichtigen. Diese Herausforderung könnte jedoch durch eine engere Zusammenarbeit mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen aufgelöst werden (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.2). Darüber hinaus ist anzumerken, dass der Fokus einer Bedarfsanalyse – anders als in Machbarkeitsstudien – nicht auf der Analyse der externen Rahmenbedingungen liegt. Die Vernachlässigung der Analyse der externen Rahmenbedingungen führt allerdings dazu, dass ILTs in Rahmenbedingungen durchgeführt werden, in denen ihre Zielerreichung stark eingeschränkt ist. Als charakteristisches Beispiel ist hier die Länderstudie zu Vietnam zu nennen, wo ILTs in einer Umwelt durchgeführt werden, in der hohe Fluktuationsraten an Arbeitsstellen und kulturellbedingt starke hierarchische Strukturen vorherrschen, die die Zielerreichung der jeweiligen ILTs stark einschränken (siehe hierzu auch Kapitel 3.4).

Die durch die strukturellen Herausforderungen von InWEnt bedingte, nicht ausreichende Berücksichtigung der externen Rahmenbedingungen, spiegelt sich auch in den **Wirkungslogiken** der ILTs wider. So gehen alle Programme von InWEnt, in welche die ILTs als Instrument eingebettet sind, zwar auf Risiken und externe Einflussfaktoren im Allgemeinen ein, brechen diese aber nicht auf die einzelnen Instrumente, wie das ILT, herunter. Dadurch werden externe Einflussfaktoren und Risiken vornehmlich auf der Programmebene bewertet und haben aufgrund ihres allgemeinen Charakters keine Aussagekraft für das einzelne Instrument ILT im jeweiligen Kontext. Darüber hinaus liegen für das ILT-Programm keine Planungsdokumente vor, in denen explizit die Wirkungs- beziehungsweise Interventionslogik auf einer allgemeinen Ebene dargelegt wird. Vor diesem Hintergrund existieren somit auch keine Dokumente für die einzelnen untersuchten Fallstudienländer und Schwerpunktbereiche, die für den jeweiligen Kontext die Interventionslogiken für das jeweilige ILT darlegen. Aus diesem Grund wurden im Rahmen dieser Evaluierung die Interventionslogiken für jedes einzelne ILT aus den Programmdokumenten von InWEnt abgeleitet (siehe Anlagenband 3). Betrachtet man diese exemplarische Wirkungskette⁵³, so wird deutlich, dass keine klare Trennung zwischen individuellen und organisatorischen Veränderungen sowie gegebenenfalls Veränderungen außerhalb der Organisation unterschieden wird. Dies kann zum einen auf die angesprochenen fehlenden Planungsunterlagen für einzelne ILTs zurückzuführen sein, da dadurch die Wirkungslogiken und die zugrunde liegenden Wirkungshypothesen für die einzelnen ILTs nicht explizit formuliert werden. Zum anderen liegt es auch daran, dass das hausinterne programmintegrierte Monitoring und Evaluierung System (PriME)⁵⁴ von InWEnt noch nicht für alle untersuchten ILTs in der Planungsphase vorlag und somit ein Großteil der untersuchten ILTs nicht anhand dieser Methodik geplant werden konnte.

Dies schlägt sich auch auf die Indikatoren und Deskriptoren der einzelnen ILTs in allen Programmen nieder. So beziehen sich diese hauptsächlich auf die Programmebene und –ziele und sind selten den einzelnen Instrumenten innerhalb des Programms zugeordnet. Somit bleibt unklar, in welcher Art und Weise das ILT als Instrument einen Beitrag zu den Programmzielen der jeweiligen Programme leistet. Daraus resultierend können für die einzelnen Schritte in den Interventionslogiken für die ILTs keine spezifischen Indikatoren und Deskriptoren zugeordnet werden. Darüber hinaus sind die Indikatoren und Deskriptoren, die dem ILT als Instrument zugeordnet werden können, in den meisten Fällen wenig spezifisch und lassen sich hauptsächlich der Output-Ebene zuweisen. Indikatoren und Deskriptoren, die sich der Outcome- oder Wirkungsebene des ILT Instrumentes zuordnen lassen, tauchen in den Programmen selten auf.

Betrachtet man sich die einzelnen „Wenn – Dann – Beziehungen“ in den abgeleiteten Wirkungslogiken, so fällt auf, dass diese Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Ebenen (insbesondere zwischen der Outcome-Ebene und der Wirkungsebene sowie zwischen den

⁵³ Die im Anlagenband 3 vorzufindende exemplarische Wirkungskette wurde im Rahmen der Evaluierung mit InWEnt abgestimmt und als treffend für das jeweilige ILT von Seiten von InWEnt befunden.

⁵⁴ Im Jahre 2005 hat InWEnt zur Durchführung seiner Programme und Maßnahmen das PriME-System entwickelt. Nach PriME wird die Output-Ebene als Leistungen und Ergebnisse der Maßnahmen in Form von Dienstleistungen, Produkten, Güter et cetera verstanden. Die Outcome-Ebene wird in zwei Ebenen unterteilt, wobei die erste Ebene als Nutzung der Leistung und Transfer der Maßnahmen in Form von der Nutzung erstellter Dienstleistungen, Produkte, Regelwerke, et cetera definiert wird. Die zweite Ebene wird als die kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Maßnahmen verstanden, worunter intendierte positive Veränderungen in Folge der Nutzung der Leistung der Maßnahmen fallen. Die Wirkungsebene wird schließlich als der Beitrag der InWEnt Maßnahmen zu längerfristigen, übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen definiert.

Wirkungsebenen) in vielen Fällen nicht immer schlüssig sind. So sind kausale Zusammenhänge zwischen diesen Ebenen oft konstruiert und lassen sich nicht im Sinne einer Logik von aufeinander folgenden Schritten erklären. Ein charakteristisches Beispiel hierfür ist unter anderem der Zusammenhang zwischen der „Verbesserung des Beratungs- und Dienstleistungsangebotes der Partnerorganisationen des Transportsektors“, der zur „Entwicklung regional fokussierter leistungsfähiger Wirtschafts-, Logistik-, Finanz-, und Qualifizierungssysteme“ führen soll. Allerdings ist sich InWEnt dieser Herausforderungen im Bereich der Wirkungsketten bewusst und verfolgt mit der konsequenten Einführung des PRIME Systems diese zu beheben.

Eine weitere Herausforderung stellt die **Datenbank** für das ILT-Programm dar. Aus technischen Gründen können die zu Anfang eingerichteten Schwerpunktbereiche nicht mehr geändert werden, so dass eine Zuweisung neuerer ILTs zu den neuen Schwerpunktbereichen des BMZ nicht möglich ist. Weiterhin werden in der Datenbank ILTs mehreren Schwerpunktbereichen zu geordnet, sodass Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Teil doppelt gezählt werden.

Das **Auswahlverfahren** gestaltet sich über alle elf Fallstudienländer hinweg und alle 25 evaluierten ILTs sehr heterogen, so dass auch zwischen verschiedenen ILTs oder innerhalb eines ILTs in einem Land unterschiedliche Auswahlverfahren existieren. So sind in der Erstansprache der potentiellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer der einzelnen ILTs Unterschiede zu verzeichnen. In sieben der elf Fallstudienländer und in 20 der 25 evaluierten ILTs erfolgt die Erstansprache entweder über die Weiterleitung von Informationen und Broschüren an die deutschen Durchführungsorganisationen, die deutsche Botschaft, relevante nationale Akteure und Partnerorganisationen, oder über einfache Mund-zu-Mund Propaganda, Flyer oder Zeitungsanzeigen. Dabei erfolgt diese Ansprache in den seltensten Fällen kriterienbasiert, sondern basierend auf lokalem Wissen von InWEnt. Im Falle von Tansania, Mexiko und Guatemala und den dort untersuchten drei ILT erfolgt die Erstansprache dagegen gezielt über eine Partnerorganisation, die die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber kriteriengestützt (unter anderem nach Position, Alter et cetera) anspricht. In den weiteren vier der elf Länder (Vietnam, Tansania, Syrien und Peru) und in fünf ILTs erfolgte die Ansprache kriteriengestützt und gezielt über die Netzwerke der GTZ und KfW im jeweiligen Sektor. Hierbei wurde insbesondere darauf geachtet, inwieweit die potentiellen Entsendeorganisationen später im Rahmen anderer Projekte und Maßnahmen der deutschen EZ eine tragende Rolle spielen würden, um vorhandene Synergieeffekte zu realisieren (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.2). Allerdings ist auch in diesen vier Ländern, wie in den anderen sieben Ländern, die Ansprache und somit die Auswahl der eigentlichen Zielpersonen sehr willkürlich, da die Zielgruppe der ILTs nicht eindeutig definiert ist. Dies spiegelt sich sodann auch in den beschriebenen heterogenen Formen der Erstansprache wider.

Nachdem die Informationen auf diese unterschiedlichen Weisen verteilt wurden, können sich potentielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Entsendeorganisationen für die jeweiligen ILTs bewerben. Die Bewerbungen gehen entweder direkt bei der InWEnt Zentrale in Bonn ein (dies war bei einem ILT der Fall) oder bei den jeweiligen zuständigen Regionalbüros. Die Bewerbungen sollten nach festgelegten Standards von InWEnt zum Auswahlverfahren einen aussagefähigen Lebenslauf und einen Vorschlag für ein Transferprojekt beinhalten. Daraufhin sollten nach einem von InWEnt festgelegten Kriterienraster Kandidatinnen und Kandidaten für das jeweilige ILT ausgewählt werden und zu einem Auswertungswork-

shop eingeladen werden.⁵⁵ Dabei übernehmen in diesem Schritt manche der interviewten Regionalbüros ein Pre-screening der Bewerbungen und leiten die ausgesuchten Bewerbungen an die InWEnt Zentrale zur weiteren Auswahl weiter, wo dann die finalen Kandidatinnen und Kandidaten für den Auswertungsworkshop ausgewählt werden. In anderen Fällen wird die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten ausschließlich vom jeweiligen Regionalbüro durchgeführt.

Der Inhalt des Auswertungsworkshops unterscheidet sich je nach untersuchtem ILT und Land. Hierbei reichen die Inhalte in verschiedenen Kombinationen von ersten inhaltlichen Tests über das Schreiben eines Aufsatzes bis hin zu Auswahlgesprächen, Deutschkursen und Präsentationen. Auf Basis der Ergebnisse der Auswahlworkshops werden dann die Kandidatinnen und Kandidaten für die jeweiligen ILTs ausgewählt. Eine aktive Einbindung der Partnerorganisationen in das Auswahlverfahren und den Auswertungsworkshop erfolgt in Sambia, Ägypten, Peru, Guatemala und Indonesien in insgesamt neun ILTs (36 Prozent).

Zusätzlich zu den bisherigen beschriebenen Unterschieden bestehen weitere Inkongruenzen im Auswahlverfahren. So führen drei der 52 (5,8 Prozent) der Entsendeorganisationen in drei ILTs eigene hausinterne Auswahlverfahren für die potentiellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach objektiven Kriterien (zum Beispiel Alter und Ausbildungshintergrund) durch. Darüber hinaus gaben 20 der 89 (22,5 Prozent) Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, alleine auf Grundlage einer Bewerbung am jeweiligen ILT teilgenommen zu haben und keinen Auswahlworkshop durchlaufen zu haben. Weitere elf (12,4 Prozent) mussten eine Bewerbung schreiben und ein Auswahlgespräch führen. Weiterhin sagten 61 der 110 befragten (55,5 Prozent) Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus, dass sie keine Idee für ein Transferprojekt mit ihrer Bewerbung eingereicht haben. Außerdem wurde im Rahmen der Evaluierung von allen neun Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Ägypten und einer Teilnehmerin in Vietnam (insgesamt 11,2 Prozent) bestätigt, dass diese ihre Plätze in den jeweiligen ILTs über persönliche Beziehungen in ihrer Entsendeorganisation bekommen haben.

Die Phase der Implementierung beginnt in jedem ILT mit der **Vorbereitungsphase**. In der Vorbereitungsphase des ILT-Programms merkten 34 der 110 (30,9 Prozent) befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer hinsichtlich des vorbereitenden Sprachkurses an, dass dieser zu kurz sei, um sie sprachlich auf den Aufenthalt in Deutschland vorzubereiten. Dies liege vor allem daran, dass der vorgesehene Zeitraum nicht ausreiche, um das Niveau B1 nach europäischem Referenzrahmen zu erreichen. Dies wird auch von den befragten Dozentinnen und Dozenten bestätigt, die in der durchgeführten Befragung mit einem Mittelwert von 2,61 auf einer Skala von eins (trifft überhaupt nicht zu) bis fünf (trifft voll und ganz zu) angegeben haben, dass die (deutsch-) sprachlichen Vorkenntnisse der Teilnehmenden nicht ausreichen, um die Unterrichtsziele zu erreichen. Dabei liegt dieser Mittelwert deutlich unter den Mittelwerten anderer Aussagen, die sich um den Wert 3,27 gruppieren.⁵⁶ Darüber hinaus sagten 23 der 110 Befragten (20,9 Prozent) aus, dass das Erlernen der deutschen Sprache aufgrund langer Fahrtzeiten zum Kurs und der parallelen Durchführung zum normalen Arbeits-

⁵⁵ Das Kriterienraster wurde erst im Zuge des PriME Systems von InWEnt in 2007 eingeführt und lag somit noch nicht bei allen untersuchten Auswahlverfahren der evaluierten ILTs vor. Jedoch gaben alle zuständigen interviewten Personen von InWEnt zum Zeitpunkt der Evaluierung in den Regionalbüros an, keine Kenntnis über ein solches Kriterienraster zu haben.

⁵⁶ Die Mittelwerte wurden hinsichtlich Ausreißer vom Evaluierungsteam mittels Box Plots überprüft. Dabei stellte es ein sehr homogenes Antwortverhalten der Befragten fest und identifizierte keine signifikanten Ausreißer.

alltag mit sehr viel Aufwand verbunden ist. Im Allgemeinen präferierten die befragten 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer Präsenzunterricht im Vergleich zu E-Learning Kursen.

Hinsichtlich der **Festlegung eines Transferprojektes** geben alle 110 befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, dass sie sich nicht bewusst sind, eine Zielvereinbarung mit InWEnt hinsichtlich der Ziele des Transferprojektes und der Fortbildung abgeschlossen zu haben. Auch geben alle 52 befragten Entsendeorganisationen an, dass sie keine Einverständniserklärung mit InWEnt in Bezug auf das Transferprojekt geschlossen haben. Daher sind diese Befunde konträr zu den festgelegten Standardprozessen, in denen festgelegt ist, dass diese Zielvereinbarungen und Einverständniserklärungen geschlossen werden sollten. Dies bedeutet jedoch nicht unbedingt, dass diese Vereinbarungen nicht von InWEnt mit den jeweiligen Beteiligten geschlossen wurden, sondern kann auch darauf zurückgeführt werden, dass diese Vereinbarungen keinen hohen Stellenwert im Bewusstsein der Beteiligten erlangt haben.

In Bezug auf das **fachliche Propädeutikum** konnten keine Befunde im Rahmen der Evaluierung erhoben werden, da dieses in keinem der untersuchten 25 ILTs durchgeführt wurde. Der **Kick-Off-Workshop** wurde von allen 110 befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern didaktisch sowie inhaltlich positiv bewertet.

In der **Präsenzphase** des ILT-Programms wurde die Betreuung im Rahmen des **Einreisemoduls** und des Aufenthaltes in Deutschland im Generellen von allen 110 befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr positiv beurteilt. Insbesondere die Betreuung hinsichtlich administrativer Aufgaben von InWEnt (wie zum Beispiel Behördengänge) wurde positiv hervorgehoben. Auch die Einführung in die Landeskunde und die interkulturelle Sensibilisierung wurden durchweg positiv beurteilt. So werden auch in der Befragung der Dozentinnen und Dozenten die interkulturellen Vorkenntnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf einer Skala von eins (trifft überhaupt nicht zu) bis fünf (trifft voll und ganz zu) mit einem Mittelwert von 3,54 beurteilt, der sich über dem Durchschnitt von 3,27 bewegt.⁵⁷

Der **Sprachkurs** und der Fachsprachkurs, deren angestrebtes Ziel das Sprachniveau B1 ist, werden von den befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern als positiv bewertet. In Einzelfällen wurde die Didaktik der Kurse kritisiert, da sie durch einen zu starken Frontalunterricht geprägt waren. Hinsichtlich der Zielsetzung der Kurse gelten die gleichen Kritikpunkte, die in der Vorbereitungsphase beim vorbereitenden Sprachkurs genannt wurden. So merken 61 der 110 (56,4 Prozent) der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, dass die Kurse nicht ausreichen, um den Thematiken in den Fachmodulen folgen zu können (siehe unten). Dies wird auch in den Ergebnissen der Befragung der Dozentinnen und Dozenten reflektiert (siehe Abbildung 17).

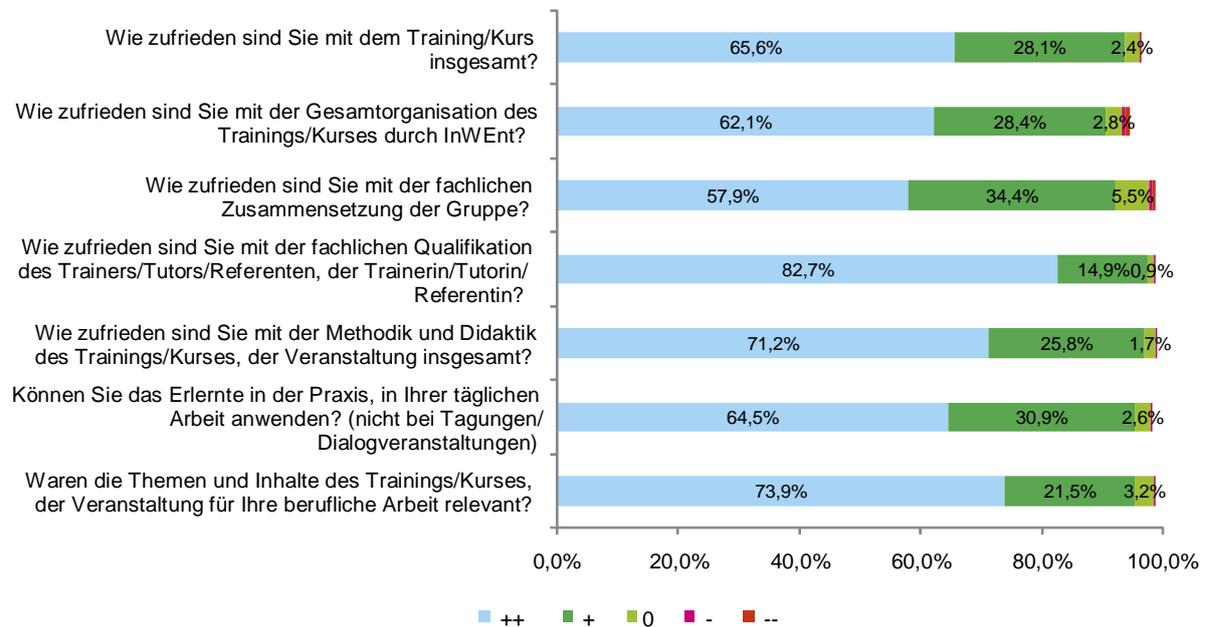
Die **Internationalen Management Kompetenz (IMK)** Kurse 1 bis 3 werden in allen Aspekten (Relevanz, Praxisbezug, Methodik und Didaktik, Qualifikation der Trainerin/Trainers, Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Gesamtorganisation) sehr positiv bewertet (siehe Abbildung 16).⁵⁸ Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der Länder-

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Die Datengrundlage für diese Statistiken sind die zusammengefassten und von InWEnt zur Verfügung gestellten Maßnahmen Evaluierungen für die IMK Kurse. Dabei konnten nur die vorliegenden Daten für die IMK Kurse im Zeitraum Mai 2006 bis April 2008 ausgewertet werden. Die vorliegenden Daten zur Bewertung der IMK Kurse im Zeitraum 2005 bis September 2007 sind aufgrund unterschiedlicher Datensätze nicht mit neueren zusammengeführt worden. Jedoch unterschieden sich die Bewertungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht wesentlich voneinander.

studien, in denen die IMK Kurse von 87 der 89 (97, 8 Prozent) befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer als sehr gut bewertet wurden.

Abbildung 16: Bewertung der IMK (1 bis 3) durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

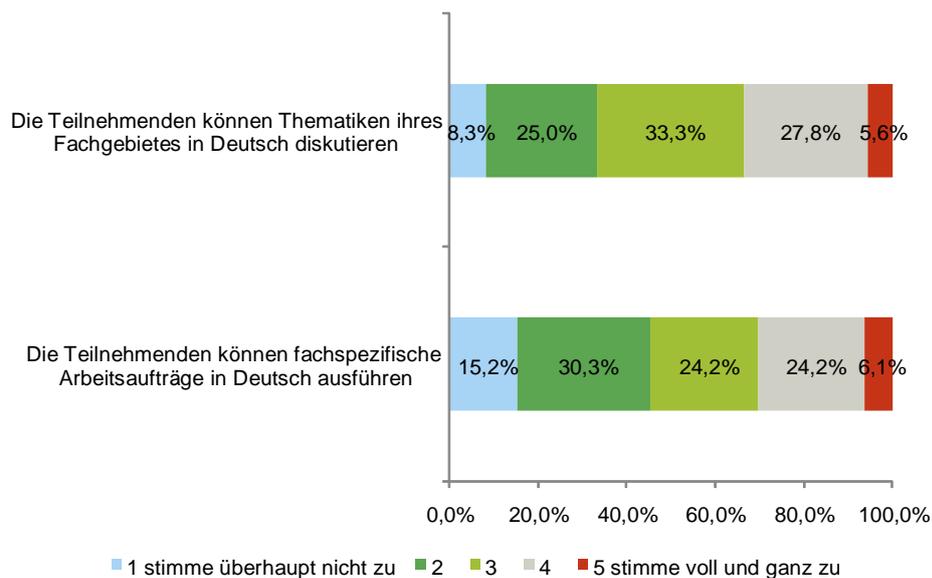


Quelle: Maßnahmen Evaluierung InWEnt 2008 (n=471)

Die **Fachmodule** hingegen werden von 67 der 110 (60,9 Prozent) befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern als schwierig empfunden, da sie aufgrund der Unterrichtssprache Deutsch den Inhalten nicht folgen können. So wurden nach Aussage einzelner Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Fachmodule teilweise in Englisch unterrichtet, um die Inhalte besser an sie vermitteln zu können. Dieser Befund wird durch die Ergebnisse der Befragung von Dozentinnen und Dozenten verstärkt. So können nach Meinung der Dozentinnen und Dozenten zwei Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Thematiken ihres Fachgebietes nicht oder wenig in Deutsch diskutieren und gut die Hälfte können keine fachspezifischen Arbeitsaufträge in Deutsch ausführen (siehe Abbildung 17).

Im Gegensatz dazu wird das Praxismodul von allen befragten 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmern als die entscheidende Erfahrung im Rahmen des ILT-Programms genannt. Die Organisation der Praktikumsplätze wird von den interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern weitestgehend als positiv beurteilt. In Einzelfällen gaben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, dass es Probleme bei der Wohnungsvermittlung und bei der Betreuung der Praktika gab. Einige gaben auch an, dass manche ihrer Praktikumsstellen nicht auf ihren fachlichen Hintergrund zugeschnitten waren. Allerdings gaben 51 der 110 (46,4 Prozent) der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, ihr Praktikum auf Englisch und nicht auf Deutsch absolviert zu haben.

Abbildung 17: Bewertung der Sprachfertigkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch die Dozentinnen und Dozenten in den Fachmodulen



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=42)

Dies wurde auch in den drei vor Ort Besuchen in Organisationen, die Praktika durchführen, bestätigt, da in allen das Praktikum in Englisch durchgeführt wurde. Nichtsdestotrotz messen die Befragten in der Tracer-Studie dem Lernort Deutschland eine herausragende Rolle bei, da 74 Prozent (n=200) der ILT-Teilnehmerinnen und Teilnehmer diesen als sehr wichtig für die Erweiterung ihrer Kompetenzen und Kenntnisse erachten.⁵⁹

Die Betreuung während der **Weiterentwicklung des Transferprojektes** in der Präsenzphase und des **Abschlussmoduls** wurde von allen 110 interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern als positiv bewertet.

Werden die allgemeinen Kursbedingungen zur Durchführung der Kurse von den Dozentinnen und Dozenten bewertet, wird ein sehr positives Bild von InWEnt gezeichnet (siehe Abbildung 18). So geben 70 bis 90 Prozent der Dozentinnen und Dozenten an, mit den zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten, den zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln und der Unterstützung von InWEnt in Planung und Durchführung zufrieden zu sein. Auch mit der Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch InWEnt nach Geschlecht, Nationalität, beruflicher Hierarchie und fachlichen Vorkenntnissen können nach Aussage von zwei Dritteln der Dozentinnen und Dozenten die Unterrichtsziele sehr gut erreicht werden (siehe Abbildung 19). Einzig die Zusammensetzung nach Sprachhintergründen wird von den Dozentinnen und Dozenten im Vergleich weniger positiv beurteilt, um die Unterrichtsziele zu erreichen. Dies spiegelt die oben erwähnten unzureichenden Sprachkenntnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wider, die dem Unterrichtsablauf im Wege stehen und die Partizipation und das Begreifen fachlicher Inhalte seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer behindern.

⁵⁹ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

Abbildung 18: Zufriedenheit der Dozentinnen und Dozenten mit den allgemeinen Kursbedingungen

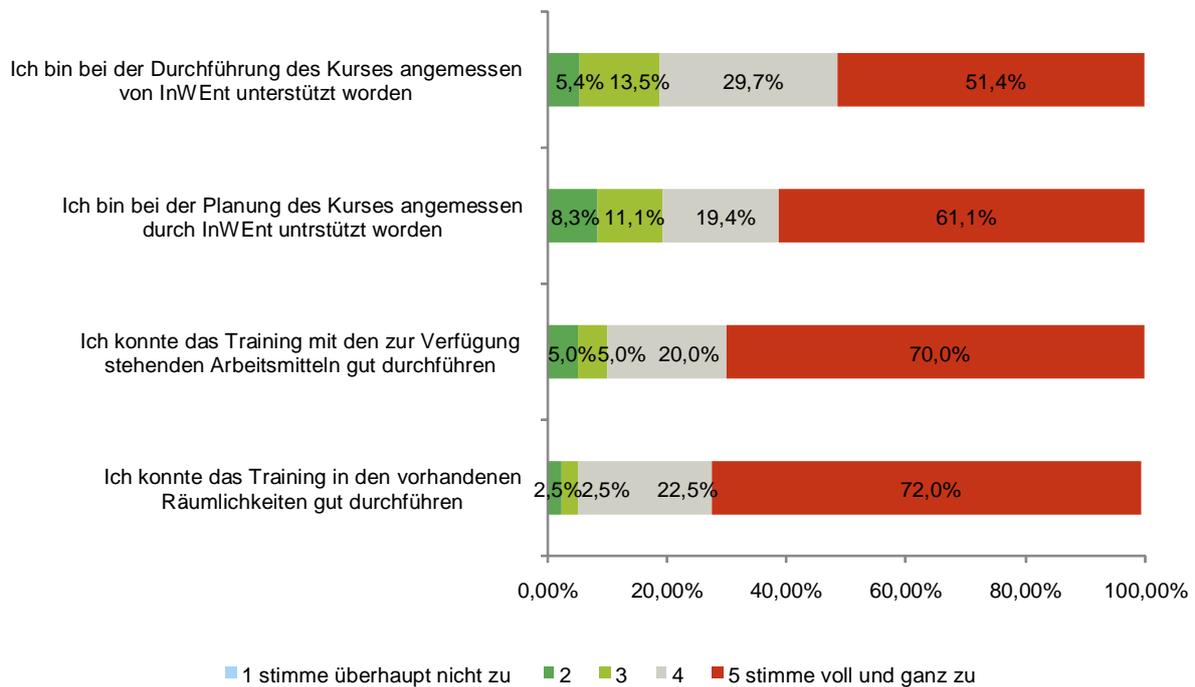
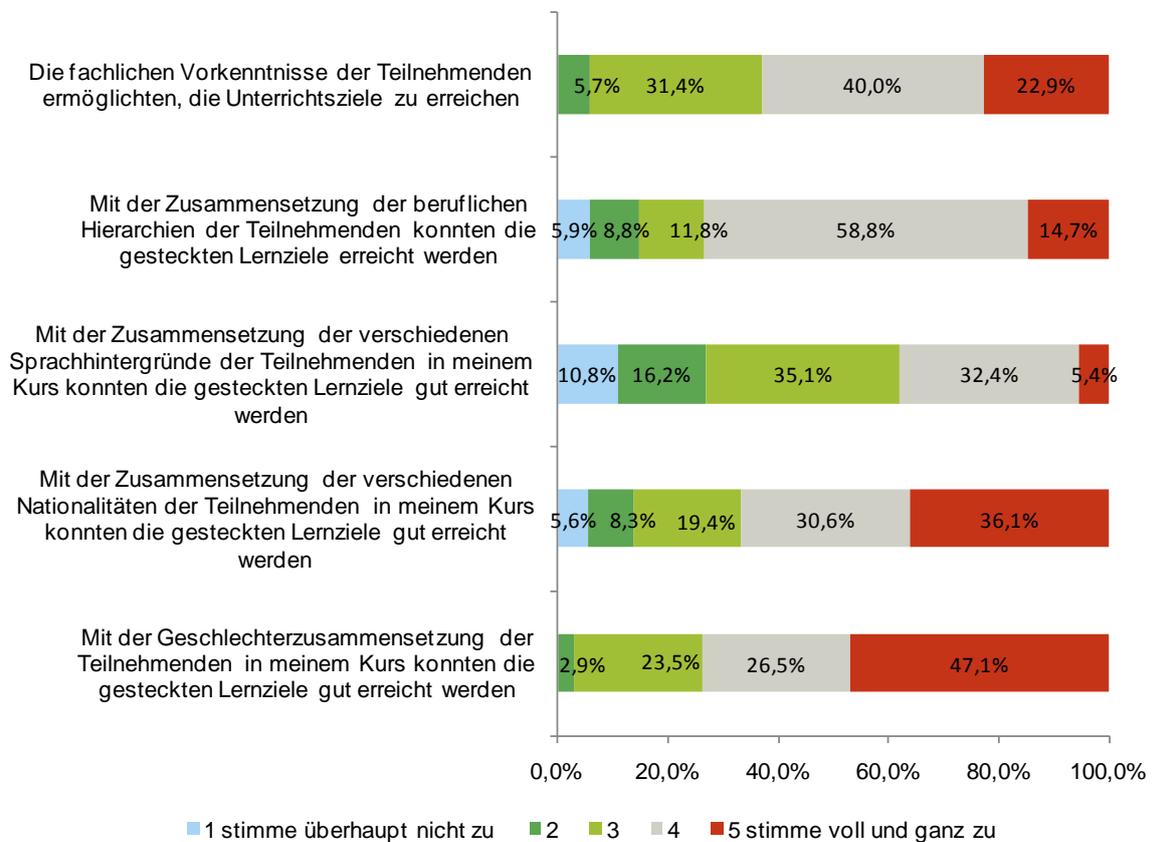


Abbildung 19: Zufriedenheit der Dozentinnen und Dozenten mit der Kurszusammensetzung



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=42)

Darüber hinaus beurteilen 86,5 Prozent der Dozentinnen und Dozenten, wie auch alle 110 befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Organisation des Deutschlandaufenthaltes insgesamt als gut. Darüber hinaus geben 92,3 Prozent der Dozentinnen und Dozenten an, dass ihnen bewusst ist, dass die einzelnen Kurse des ILTs aufeinander aufbauen, und abhängig vom zu unterrichteten Kurs geben 30 bis 60 Prozent an, dass sie auf den Grundlagen der vorherigen Kurse aufbauen konnten.

In der **Transferphase** des ILT-Programms wurde von 57 der 89 (64 Prozent) befragten Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Betreuung von InWEnt während der **Umsetzung des Transferprojektes** kritisch beurteilt. Hierzu muss allerdings einschränkend gesagt werden, dass die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich finanzielle Hilfe bei der Umsetzung des Transferprojektes von InWEnt erhofft hatten und diese nicht bekamen, da diese nicht im Rahmen des ILT-Programms vorgesehen ist. Ansonsten wurde die Betreuung sowie die Planung und Durchführung der Transferphase von allen interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern als positiv bewertet. Das **optionale fachliche Aufbaumodul** kann im Rahmen dieser Evaluierung nicht beurteilt werden, da bis zum jetzigen Zeitpunkt noch keine fachlichen Aufbaumodule durchgeführt wurden.

Hinsichtlich des Abschlusses des ILT-Programms verweisen 9 der 52 (17,3 Prozent) interviewten Vorgesetzten und 17 der 89 (19,1 Prozent) interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass ein Masterabschluss das ILT aufwerten würde und die Attraktivität des Programms weiter steigern würde.

In der Phase der Implementierung (siehe Abbildung 15) lässt sich das **Monitoring und Evaluierungssystem** von InWEnt verorten. Das Monitoring und Evaluierungssystem des ILT-Programms besteht aus den folgenden regelmäßigen Evaluierungen und Feedbackschleifen. Nach jedem durchgeführten Kurs erfolgt durch die jeweiligen Dozentinnen und Dozenten ein mündliches Feedback mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Darüber hinaus werden am Ende jedes einzelnen IMK Kurses Evaluierungen auf Teilnehmerebene in Form von schriftlichen Fragebögen unternommen. Dabei werden auch die Komponenten der interkulturellen Kompetenz, der Managementkompetenz, der Sprache, der Praxiserfahrung, der Fachkompetenz (somit also auch die Sprach- und Fachkurse) et cetera im Rahmen des ILT-Programms, über Selbsteinschätzungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer evaluiert. Weiterhin werden am Ende einer Präsenzphase des jeweiligen ILTs Maßnahmevaluierungen durchgeführt. Die Durchführung von Abschlussevaluierungen am Ende eines Programms, dem die jeweiligen ILTs zugeordnet sind, wird zurzeit bei InWEnt eingeführt, sodass im Untersuchungszeitraum dieser Evaluierung erst zwei Abschlussevaluierungen vorlagen. Die Ergebnisse dieser Feedbackschleifen und Evaluierungen fließen über die Zentrale in Bonn über das Produktmanagement des ILTs in die Lernprozesse von InWEnt mit ein. Die Fachmodule und Sprachkurse werden von InWEnt bisher nicht gesondert evaluiert, sondern im Rahmen der Zwischen- und Maßnahmevaluierungen pro ILT. Dabei werden externe Evaluatorinnen und Evaluatoren eingesetzt. Darüber hinaus erfolgt seit 2008 eine jährliche Verbleibserfassung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Form einer „Tracer Study“.

Vor diesem Hintergrund werden in der Phase der Programmkonzipierung deutliche Optimierungspotenziale hinsichtlich der Bedarfsanalysen, der Wirkungsketten, der Datenbank und des Auswahlverfahrens festgestellt. Mit vergleichsweise wenig Personal in der Außenstruktur kann InWEnt in der Planungsphase nicht in jedem Land eine tiefgehende und ILT-spezifische Bedarfsanalyse durchführen. Um jedoch die Zielerreichung der jeweiligen ILTs in den spezifischen Länderkontexten zu verbessern, sollten in der Planungsphase die externen

Rahmenbedingungen mit berücksichtigt und analysiert werden, um festzustellen, ob das jeweilige ILT in den gegebenen Rahmenbedingungen durchführbar ist. Hierbei ist jedoch zu prüfen, inwieweit andere Durchführungsorganisationen vor Ort diese Aufgabe für InWEnt übernehmen können (siehe Kapitel 3.2.2). Die gewonnenen Erkenntnisse über die externen Rahmenbedingungen sollten in die Konzipierung der Wirkungslogiken einfließen und auf das ILT als Instrument in den Programmen von InWEnt herunter gebrochen werden. Darüber hinaus sollte eine allgemeine Wirkungslogik für das ILT-Programm konzipiert werden, die dann den spezifischen Kontexten angepasst wird. Weiterhin sollten die Wirkungslogiken stringenter mit Hilfe des PriME Systems geplant werden, so dass Indikatoren und Deskriptoren besser dem Instrument ILT und den einzelnen Wirkungsebenen zugeordnet werden können und „Wenn – Dann – Beziehungen“ in sich logisch sind. Hinsichtlich der Datenbank sollte überlegt werden, inwieweit technische Lösungen gefunden werden können, um die neuen Schwerpunkte des BMZ zu integrieren und Doppelzählungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu vermeiden.

Das beschriebene Auswahlverfahren gestaltet sich trotz der für ILT vorliegenden Standardprozesse als intransparent und nicht standardisiert. Als Folge dessen ist die Teilnehmerinnen- und Teilnehmerauswahl nicht immer nachvollziehbar, was durch die fehlende eindeutige Definition der Zielgruppe noch verstärkt wird. Darüber hinaus ergibt sich aus immanenter Sicht ein unfairen Prozess für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, da einige nur auf Basis ihrer Bewerbung für ein ILT ausgewählt werden, während andere einen Auswahlworkshop einschließlich inhaltlicher Tests durchlaufen müssen.

Die fehlende eindeutige Definition der Zielgruppe bedingt weiterhin, dass unter anderem auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgewählt werden, die nicht in den entsprechenden Positionen sind, um später ein Transferprojekt erfolgreich umzusetzen und Wirkungen auf der organisatorischen und möglicherweise systemischen Ebene zu erzeugen. Die weitestgehend fehlende aktive Einbindung von Partnerorganisationen und deutschen Durchführungsorganisationen bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstärkt diesen Effekt, da Vorgesetzte nicht von Anfang an in das Programm und die Konzipierung der Transferprojekte mit eingebunden werden. Dadurch können auch keine Synergieeffekte mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen in diesem Zusammenhang erzielt werden (siehe Kapitel 3.2.2). Hinsichtlich der Einbindung der Partnerorganisationen muss allerdings abgewogen werden, inwiefern hierdurch in gewissen Ländern Klientelismus Vorschub geleistet wird.

Die Durchführung des ILT-Programms wird weitestgehend positiv beurteilt. Lediglich hinsichtlich der Zielvereinbarung und der Einverständniserklärung sowie der deutschen Sprache als Unterrichtssprache bestehen Optimierungspotenziale. Hinsichtlich der Zielvereinbarung und Einverständniserklärung sollten diese den entsprechenden Beteiligten in ihrer Bedeutung bewusst gemacht werden. Gerade in Bezug auf die Entsendeorganisationen stellen diese nämlich ein Instrument dar, über das die Entsendeorganisationen mehr in die Konzipierung der Transferprojekte und der Durchführung des ILT-Programms eingebunden werden können. In Hinblick auf die deutsche Sprache als Unterrichtssprache und der einhergehenden Problematik mit den Fachkursen und dem Praktikum muss vor dem Hintergrund der anderen Befunde der Evaluierung geprüft werden, inwieweit es sinnvoll ist, die deutsche Sprache als Unterrichtssprache des ILTs beizubehalten. Eine andere Möglichkeit wäre, zu prüfen, ob durch eine neue didaktisch-methodische Ausrichtung der Fachkurse die Sprachproblematik gelöst werden kann, da die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Inhalten der IMK Kurse, die auch Fachkurse in Bezug auf Managementwissen sind, durchaus

folgen können. Die Planung und Durchführung sowie Betreuung in der Transferphase wird positiv bewertet. Allerdings sollte InWEnt klarer die Rahmenbedingungen, unter denen das Transferprojekt implementiert werden soll, an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommunizieren, so dass diese nicht von einer finanziellen Unterstützung ausgehen. Da die fehlende finanzielle Unterstützung aber ein Hauptgrund für die fehlende Umsetzung der Transferprojekte ist (siehe Kapitel 3.4), sollte überlegt werden, inwieweit finanzielle Mittel zur Umsetzung der Transferprojekte im Rahmen des ILT-Programms zur Verfügung gestellt werden können.

Auch dem Monitoring und Evaluierungssystem des ILT-Programms wird eine hohe Qualität bescheinigt. Dabei muss einschränkend erwähnt werden, dass viele Komponenten wie beispielsweise die Tracer Study erst kürzlich eingeführt wurden sind. Das System, wie es momentan besteht, deckt jedoch die wesentlichen Komponenten des ILT-Programms ab und auch die konzipierten Fragebögen für das Monitoring (IMK-, Zwischen- und Maßnahmenevaluierungen) entsprechen dem heutigen wissenschaftlichen Standard. Die Abschlussevaluierungen können zum Zeitpunkt dieser Evaluierung nicht beurteilt werden, da sie in zu geringer Anzahl vorliegen. Allerdings zeigt sich bereits, dass das System auch Schwächen aufzeigt. So wird für die Sprach- und Fachkurse sowie für das Praktikum in den IMK Kursevaluierungen keine Bewertung für die Durchführung, Didaktik, Qualifikation der Trainerin/Trainers, et cetera abgefragt. Daher können die identifizierten Problemlagen in den Sprach- und Fachkursen sowie dem Praxismodul von diesem System nicht erfasst werden. Deswegen sollten die Befragungsbögen der IMK Kurs Evaluierung entweder entsprechend angepasst werden oder über externe Evaluierungen der Sprach- und Fachkurse nachgedacht werden. Der Vorteil der externen Evaluierungen liegt darin, dass Kritik in diesen freier geäußert wird als in Evaluierungen direkt nach Abschluss des Kurses.

3.4.4 Bewertung der Effektivität des ILT-Programms

Auf der Basis der Befunde wird die Effektivität des ILT-Programms in der ersten Zieldimension, dem Bereich des „Capacity Development“, als weitgehend positiv bewertet. Obwohl die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Fachmodulen in deutscher Sprache teilweise nicht folgen konnten oder die Unterrichtssprache auf Englisch umgestellt wurde, konnten bei nahezu allen befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern Kompetenz- und Wissenszugewinne festgestellt werden. Darüber hinaus schlugen sich diese Veränderungen bei 80 Prozent der ehemaligen befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Beförderungen oder erweiterten Kompetenzen und Verantwortungen an der Arbeitsstelle nieder.

Hierbei ist das ILT-Programm insbesondere in den Regionen Lateinamerika, Sub-Sahara Afrika und Asien sowie in allen Schwerpunktbereichen mit Ausnahme der Bereiche „Regionale Konzentration“, „Stärkung der Ernährung, Landwirtschaft“, „Wassermanagement, Abwasser/Abfallentsorgung“ und „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“ erfolgreich. Vergleichsweise geringe Erfolge konnten jedoch in der Region des Nahen Ostens und Nordafrika feststellen, in denen sogar nicht intendierte negative Effekte (Arbeitsplatzverlust) aufgetreten sind.

Aufgrund dieser Kompetenz- und Wissenszugewinne konnten auch Veränderungen in über der Hälfte der besuchten Organisationen übertragen werden, die zu veränderten organisationalen Prozessen, Strukturen, Regeln oder Ritualen führten. Jedoch muss hier einschränkend erwähnt werden, dass diese Veränderungen eine unterschiedliche wahrgenommene Tiefe vorwiesen, so dass eine Bewertung auch in Abhängigkeit vom Entwicklungsgrad der Entsendeorganisation getroffen werden muss. Im Rahmen der Evaluierung konnte allerdings

kein Vergleichsmaßstab erhoben werden, da Vergleiche mit anderen Fortbildungsprogrammen aufgrund nicht vorliegender Veränderungswerte von Organisationen nicht möglich waren (siehe hierzu Anlagenband 3). Auch über die deutschen Durchführungsorganisationen sowie über die bi- und multilateralen Geber konnte in der Evaluierung kein Bewertungsmaßstab ermittelt werden, da den meisten dieser Organisationen das ILT-Programm nicht bekannt war. Bei den deutschen Durchführungsorganisationen, bei denen das ILT-Programm bekannt ist, werden in Einzelfällen die Veränderungen bezogen auf den Ansatz des ILT-Programms bei über der Hälfte der Entsendeorganisationen als positiv beschrieben. Vor diesem Hintergrund können dadurch nur Anhaltspunkte für die Bewertung auf der Ebene der Entsendeorganisationen selbst gefunden werden. Hier betonen die interviewten Vorgesetzten insbesondere im Vergleich mit anderen Fortbildungsprogrammen, dass die Leistung der ILT-Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie die durch die Transferprojekte bewirkten Veränderungen als außergewöhnlich wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang heben die interviewten Vorgesetzten die praktischen Fertigkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die Umsetzungsrelevanz des Erlernten hervor, das zu den beschriebenen organisatorischen Anpassungen führte. Dabei sehen sie insbesondere die Transferprojekte mit Veränderungsanspruch als innovativ und willkommen für ihre Organisation an. Darüber hinaus merken die befragten Vorgesetzten an, dass es oft keine Alternative zum ILT-Programm gab und somit ein Vergleich schwierig ist. Vor diesem Hintergrund kann aus evaluatorischer Sicht keine abschließende Bewertung erfolgen, inwieweit eine Veränderung von circa 50 Prozent bei variabler Tiefe als viel oder wenig zu beurteilen ist.

Hinsichtlich der dargestellten Veränderungen auf organisatorischer Ebene können analog zu den Beobachtungen auf individueller Ebene auch regionale Unterschiede festgemacht werden. Dies spiegelt sich auch hinsichtlich der Herkunftsregionen auf der organisatorischen Ebene wider, wo die Region Naher Osten/Nordafrika, die Region ist in der die wenigsten Veränderungen mit der geringsten wahrgenommenen Tiefe auf dieser Ebene erfolgt sind. In Bezug auf die Schwerpunktbereiche gestaltet sich ein ähnliches Bild, wobei das ILT-Programm hierbei zusätzlich wenig erfolgreich in den Schwerpunktbereichen „Bildung“ und „Friedensentwicklung und Krisenprävention“ ist.

Gründe für den Misserfolg der ILTs in den jeweiligen Herkunftsregionen und Schwerpunktbereichen lassen sich zum einen in der Planung und Durchführung des ILT-Programms finden als auch in externen Rahmenbedingungen. So verhindern hohe Fluktuationen an Arbeitsstellen – sowohl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern als auch Vorgesetzten – die Zielerreichung des ILT-Programms auf organisatorischer Ebene, da dadurch Transferprojekte nicht umgesetzt werden. Dies gilt ebenso für kulturell bedingte vorherrschende hierarchische Strukturen, die den befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern keine Gestaltungsspielräume zu Veränderungen geben. Darüber hinaus kann InWEnt aufgrund seiner strukturellen Herausforderungen (in Form von seiner niedrigen Präsenz vor Ort) die externen Rahmenfaktoren in der Planungsphase und in den Wirkungslogiken der ILTs wenig berücksichtigen. Dies führt dazu, dass auch das Instrument ILT nicht auf diese Rahmenbedingungen reagieren kann und seine Zielerreichung eingeschränkt wird. Weiterhin wird die Zielerreichung des ILT-Programms durch das sehr stark heterogene Auswahlverfahren weiter verringert, da im Rahmen eines intransparenten und nicht standardisierten Prozesses, in dem die Zielgruppe nicht eindeutig definiert ist, potentielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgewählt werden, die nicht über den entsprechenden Gestaltungsspielraum in ihren Entsendeorganisationen verfügen. Gerade vor dem Hintergrund dieser strukturellen Herausforderungen ist es sehr positiv zu bewerten, dass InWEnt mit einem Instrument, das vornehmlich auf die individuelle

Ebene zielt, Veränderungen in der Hälfte der besuchten Entsendeorganisationen bewirken konnte.

In der zweiten Zieldimension, der Netzwerkbildung, wird die Zielerreichung des ILT-Programms positiv beurteilt. So konnten auf der individuellen Ebene zwischen allen untersuchten ILTs informelle sowie formelle Netzwerke zwischen allen befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern gefunden werden. Dabei unterhalten alle interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchschnittlich wöchentlich Kontakt zu den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ihres jeweiligen ILTs. Die Kontakte werden dabei sowohl im beruflichen Sinne zum Austausch und der nachhaltigen Sicherung von Wissen genutzt als auch zu sozialen Zwecken. Darüber hinaus konnten befragte Teilnehmerinnen und Teilnehmer formelle Netzwerke in Burkina Faso, Mexiko und Sambia etablieren. Auf der organisatorischen Ebene konnten darüber hinaus vereinzelt Ausstrahlungseffekte in diesem Bereich beobachtet werden, da einige Entsendeorganisationen Netzwerke mit anderen Organisationen in ihrem Heimatland gründeten.

In Bezug auf die dritte Zieldimension, wonach die kulturelle und wirtschaftliche Beziehung an den Lernstandort Deutschland aufgebaut beziehungsweise gestärkt werden soll, leisten die ILTs einen positiven Beitrag. Ein Großteil der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern informiert sich noch immer regelmäßig über Veränderungen im politischen, wirtschaftlichen und sozialen Geschehen in Deutschland und pflegen ihre Kontakte nach Deutschland. Hierdurch leisten die ILTs auch vereinzelt Beiträge zur Vernetzung von Partnerlandorganisationen und Organisationen in der Bundesrepublik, sofern bereits Kontakte vorher bestanden.

Kritischer zu bewerten ist der Spracherwerb, da die Hälfte der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Inhalten der Fachmodule aufgrund der Unterrichtssprache Deutsch nicht folgen konnten und ihr Praktikum in Englisch und nicht in Deutsch absolviert haben. Die unzureichenden Deutschkenntnisse wurden auch in den Ergebnissen der Befragung der Dozentinnen und Dozenten bestätigt. Vor dem Hintergrund, das „Capacity Development“-Maßnahmen in der EZ heutzutage vornehmlich im Partnerland und in der Landessprache durchgeführt werden, muss im Zusammenhang mit den anderen Ergebnissen der Evaluierung abgewogen werden, inwieweit Deutsch als Unterrichtssprache aufrechterhalten werden kann. Dies liegt unter anderem daran, welche Gewichtung insbesondere der ersten beziehungsweise dritten Zieldimension bei einer gegebenenfalls anstehenden Neuausrichtung des ILT-Programms zu kommen soll. Denn während die Bindung an den Lernstandort Deutschland hauptsächlich über den Erwerb der deutschen Sprache erfolgt, ist diese für die Vermittlung und den Aufbau von fachlichem Wissen nur von geringer Bedeutung und steht somit der Effektivität im Bereich des „Capacity Development“ entgegen. Darüber hinaus bleibt unklar inwieweit die Bindung an Deutschland durch die deutsche Sprache konkrete entwicklungspolitische Wirkungen nach sich zieht beziehungsweise nach sich ziehen kann.

Die weiteren Planungsprozesse und die Durchführung des ILT-Programms und im Speziellen die IMK-Kurse sowie Kursbedingungen werden positiv bewertet.

3.5 Effizienz des ILT-Programms

Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse der Evaluierung hinsichtlich des Evaluierungskriteriums der Effizienz dar. Hierbei können insbesondere Aussagen zu den Gesamtkosten des ILT-Programms und den Gesamtkosten des ILT-Programms im Vergleich mit ähnlichen Programmen in der internationalen EZ getroffen werden. Darüber hinaus können Schätzungen

zum Kosten-Nutzen Verhältnis im Bereich der ersten Zieldimension des ILT-Programms nach Herkunftsregionen und Schwerpunktbereichen gegeben werden, sowie auch zum gesamten Kosten-Nutzen Verhältnis hinsichtlich der zweiten und dritten Zieldimension.

3.5.1 Darstellung der Kosten und des Nutzens des ILT-Programms

Das ILT ist derzeit das wichtigste Instrument von InWEnt, seine Kosten machen mit rund 21,5 Millionen Euro pro Jahr etwa 20 Prozent der jährlichen InWEnt-Finanzierung durch das BMZ aus. Die Gesamtkosten aller bis zum 20.11.2009 komplett durchgeführten 62 ILTs belaufen sich inklusive programmbezogener Betriebsausgaben auf 65.305.830,00 Euro. Die durchschnittlichen Kosten pro ILT belaufen sich somit auf 1.053.319,84 Euro. Bei einer durchschnittlichen Kursteilnehmeranzahl von 16,5 ergeben sich durchschnittliche Kosten von 64.884,08 Euro für eine ILT-Teilnehmerin beziehungsweise einen Teilnehmer. Das ILT-Programm finanziert sich hierbei hauptsächlich über Mittel des BMZ. Eine Ausnahme bilden drei ILTs in den Regionen Asien und Ozeanien und Lateinamerika, in denen Eigenbeiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhoben werden.⁶⁰ Diese haben aber einen geringen Anteil an den Gesamtkosten des ILT-Programms. Diese Beträge werden teilweise individuell durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, teilweise von den Entsendeorganisationen bezahlt.

Für die im Rahmen der Evaluierung untersuchten 25 ILTs belaufen sich die Gesamtkosten inklusive programmbezogener Betriebsausgaben auf 36.204.140,00 Euro, wobei die durchschnittlichen Kosten pro ILT bei 1.206.804,67 Euro liegen. Die durchschnittlichen Kosten pro ILT-Teilnehmerin beziehungsweise Teilnehmer liegen bei einer durchschnittlichen Kursteilnehmeranzahl von 19,1 bei 63.293,95 Euro.⁶¹ Somit liegen die durchschnittlichen Kosten pro ILT der untersuchten ILTs etwas höher als die durchschnittlichen Kosten aller bisherig durchgeführten ILTs und die durchschnittlichen Kosten pro Teilnehmerin beziehungsweise Teilnehmer etwas niedriger. Allerdings sind in diesen Kosten nicht die Opportunitätskosten mit berechnet, die durch die lange Abwesenheit der Teilnehmenden in ihren Entsendeorganisationen entstehen, da diese nur sehr schwer quantifizierbar sind.

Mit diesen Kosten liegen die Kosten des ILT-Programms mit vergleichbaren Programmen in der internationalen EZ im Mittelfeld, wobei hier zwischen kurzer und langer Laufzeit zu differenzieren ist (für ausführliche Erläuterungen zu diesem Thema siehe Anlagenband 3). An dieser Stelle ist jedoch explizit darauf hinzuweisen, dass die folgenden dargestellten Tageskostensätze Schätzungen sind, die als Richtwerte fungieren. Aufgrund der zum Teil unterschiedlichen Berechnungsweisen kann keine direkte Vergleichbarkeit hergestellt werden. Darüber hinaus sind die Kosten bei Kurzzeitprogrammen in der Regel höher als bei Langzeitprogrammen, da sich die Kosten pro Tag und Teilnehmer auf einen geringeren Zeitraum konzentrieren.

⁶⁰ In den ILTs „Integrierte Managementsysteme Mexiko“, „Nachhaltigkeitsmanagement“ und „Logistik“ wurden nach Aussage von InWEnt Eigenbeiträge durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer oder die Entsendeorganisationen geleistet. Im Allgemeinen entfallen jedoch Drittmittel für dieses Instrument nach Aussage von InWEnt, da es sich um ein reines BMZ-Programm handelt

⁶¹ Die Errechnung der Durchschnittskosten pro ILT und pro Kursteilnehmer erfolgte aufgrund der Aufbereitung der Finanzdaten auf der Anzahl der ILTs pro Jahrgänge. Werden die 25 untersuchten nach Jahrgang unterschieden, ergibt sich eine Gesamtzahl von 30, die somit auch den Divisor für die Berechnung der durchschnittlichen Kosten pro ILT und der durchschnittlichen Kosten pro Teilnehmerin beziehungsweise Teilnehmer stellt.

So beläuft sich der Tageskostensatz pro Teilnehmerin oder Teilnehmer des ILT-Programms auf 177 Euro⁶². Tageskostensätze anderer vergleichbarer Programme liegen bei folgenden Kosten: das „International Training Programme“ (ITP) der „Swedish International Development Cooperation Agency“ (SIDA) bei 462 Euro⁶³, das LEAD Fellowship Programme von LEAD International bei 328 Euro⁶⁴ und das „Training Future Leaders“ Programm (TFL) von USAID bei 108 Euro⁶⁵. Vor dem Hintergrund dieser Einschränkungen muss jedoch zum einem herausgestellt werden, dass mit circa denselben Kosten (77.760 Euro) ein zweijähriger amerikanischer Masterabschluss inklusive aller Overhead-Kosten (zum Beispiel Studiengebühren, Wohngeld, et cetera.) über das USAID Programm finanziert werden kann. Zum anderen wird darauf hingewiesen, dass Kosten durch die Zusammenarbeit mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen – beispielsweise im Bereich des Auswahlverfahrens – eingespart werden könnten (siehe hierzu Kapitel 3.2 und 3.4.3).

Um den Nutzen des ILT-Programms vor dem Hintergrund dieser Kosten zu bestimmen, wurden die Kosten pro Teilnehmerin und Teilnehmer als Kosteneinheit für die untersuchten 25 ILTs berechnet und in Zusammenhang mit der Zielerreichung (Effektivität) auf individueller und organisatorischer Ebene (Outcome-Ebene und kurzfristiger Wirkungsebene) gestellt. Dabei können die berechneten Kosteneinheiten nicht direkt mit der Zielerreichung in Zusammenhang gebracht werden, da einzelne Veränderungen wie zum Beispiel die Gründung von neuen Organisationseinheiten nicht mit finanziellen Werten hinterlegt werden können. Aus diesem Grund werden die Kosteneinheiten der einzelnen untersuchten ILTs mit den im Rahmen der Evaluierung erhobenen Veränderungen auf Gesamtebene des ILT-Programms in Relation gesetzt, um zur einer Einschätzung hinsichtlich des Kosten-Nutzen Verhältnisses zu gelangen. Hierbei werden die einzelnen Zieldimensionen des ILT-Programms zunächst gesondert betrachtet. Da die erste Zieldimension, der Bereich „Capacity Development“, wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, deutliche Unterschiede zwischen den Herkunftsregionen und Schwerpunktbereichen aufweist, wird das Kosten-Nutzen Verhältnis für diese aufgeschlüsselt, um eine immanente Vergleichsbasis zu haben. In den anderen Zieldimensionen konnten auf der individuellen Ebene (Outcome-Ebene) keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Herkunftsregionen und den Schwerpunktbereichen festgestellt werden, so dass diese im Rahmen der oben errechneten durchschnittlichen Kosten für die evaluierten ILTs insgesamt betrachtet werden. Auf der organisatorischen Ebene (kurzfristige Wirkungsebene) soll das ILT-Programm Anstöße zu Veränderungen in diesen Zieldimensionen liefern, so dass das Kosten-Nutzen Verhältnis vor diesem Hintergrund für diese daher insgesamt betrachtet wird. In diesem Rahmen dienen die folgenden Betrachtungen als indikative Einschätzung zum Kosten-Nutzen Verhältnis des ILT-Programms.

Werden somit die Kosten des ILT-Programms in Relation mit der aggregierten Zielerreichung in der ersten Zieldimension – „Capacity Development“ – gesetzt, fällt unterschieden nach

⁶² Der Tageskostensatz des ILT errechnet sich anhand der durchschnittlichen Gesamtkosten inklusive programmbezogener Betriebskosten von 60 durchgeführten ILTs pro Teilnehmertag der Präsenzphase.

Der Tageskostensatz weicht vom im Inception Report genannten Tagessatz geringfügig ab, da im Rahmen der Evaluierung neue Daten von InWEnt zur Berechnung geliefert wurden.

⁶³ Telefoninterview mit Frau Jenny Bjørk (SIDA) – ITP Programme Officer (am 09. März 2009).

⁶⁴ LEAD International Webseite (2009): Teilnehmergebühren auf der Webseite: <http://www.lead.org/page/186> (aufgerufen 18. März 2009).

⁶⁵ United States Agency for International Development (2007): Training Future Leaders – Development Leadership for the ANE Region. Washington DC: USAID, Seite 63.

Herkunftsregionen auf der Kostenseite auf, dass die Kosten pro Teilnehmerin und Teilnehmer in den untersuchten ILTs im Nahen Osten/Nordafrika am höchsten sind. Dagegen sind sie in der Region Asien und Ozeanien am niedrigsten (siehe Abbildung 20). Setzt man nun die Kosten in Relation mit der aggregierten Zielerreichung, wird deutlich, dass der Nutzen auf der individuellen Ebene im Vergleich zu den anderen Regionen in der Region Naher Osten/Nordafrika am niedrigsten ist. Dies ist ebenfalls der Fall auf der organisatorischen Ebene, betrachtet man die bewirkten Veränderungen und die wahrgenommene Tiefe dieser Veränderungen. Dabei wird auch deutlich, dass der Nutzen in der Region Lateinamerika niedriger ist als in den Regionen Sub-Sahara Afrika und Asien und Ozeanien.

Abbildung 20: Indikativer Kosten-Nutzen Vergleich nach Herkunftsregionen⁶⁶

Herkunftsregion	Durchschnitt Gesamtkosten pro TN (in Euro)	Individuelle Ebene (n=89)			Organisatorische Ebene (n=52)				
		Beförderung	Erweiterte Kompetenzen am Arbeitsplatz	Keine	Strukturelle Veränderungen	Veränderungen von Prozessen	Veränderungen von Regeln	Veränderungen von Ritualen	Wahrgenommene Tiefe der Veränderungen
Lateinamerika (5 evaluierte ILTs)	68.251,47	47,1%	41,2%	11,8%	20,0%	20,0%	6,7%	53,3%	0
Naher Osten/Nordafrika (4 evaluierte ILTs)	69.301,69	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%	22,2%	0,0%	22,2%	0
Sub-Sahara Afrika (6 evaluierte ILTs)	66.813,81	8,3%	75,0%	16,7%	9,1%	63,6%	45,5%	63,6%	4
Asien und Ozeanien (10 evaluierte ILTs)	56.584,51	6,7%	76,7%	16,7%	17,6%	52,9%	0,0%	17,6%	3

Die wahrgenommene Tiefe der Veränderungen auf der organisatorischen Ebene wurden von den Evaluatorinnen und Evaluatoren gemeinsam auf einer Skala von null (keine Veränderung) bis fünf (starke Veränderung) für die einzelnen beobachteten Effekte in den Entsendeorganisationen beurteilt (siehe hierzu auch Kapitel 3.4).

In der Betrachtung der Schwerpunktbereiche ist die Kostenseite der untersuchten ILTs am niedrigsten im Bereich „Bildung“, „Transport und Kommunikation“, „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ sowie „Trinkwasser, Wassermanagement, Abwasser/Abfallentsorgung“. Den höchsten Nutzen erreicht das ILT-Programm in den Bereichen „Demokratie, Zivilgesellschaft

⁶⁶ Für die Berechnung der Kosten nach Herkunftsregionen wurden die Gesamtkosten inklusive programmbezogener Betriebskosten der untersuchten ILTs pro Region addiert und pro Region durch die Anzahl der dort stattfindenden untersuchten ILTs dividiert. Da manche der untersuchten ILTs in mehreren Regionen durchgeführt worden sind, wurden diese in jeder Region, in der sie stattgefunden haben, einzeln in die Berechnung aufgenommen. Dies bedeutet, dass alle untersuchten ILTs, die in verschiedenen Regionen durchgeführt wurden, doppelt beziehungsweise dreifach in die Berechnung eingeflossen sind. Die durchschnittlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer Anzahl wurde dementsprechend berechnet, um die Kosten pro Teilnehmerin und Teilnehmer pro Herkunftsregion zu kalkulieren.

und öffentliche Verwaltung“, „Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS“, „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ und „Transport und Kommunikation“, wird der Anteil der Veränderungen auf individueller und organisatorischer

Ebene betrachtet sowie die wahrgenommene Tiefe der Veränderung auf organisatorischer Ebene (siehe Abbildung 21).⁶⁷

In der zweiten Zieldimension, der Netzwerkbildung, stehen die durchschnittlichen Kosten pro Teilnehmerin und Teilnehmer einer Zielerreichung von 100 Prozent hinsichtlich der Netzwerkbildung zwischen den befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf der individuellen Ebene (Outcome-Ebene) gegenüber. Auf der organisatorischen Ebene (kurzfristige Wirkungsebene) steht den Kosten eine Zielerreichung von 21,2 Prozent gegenüber, da elf der 52 befragten Entsendeorganisationen Netzwerke mit anderen Organisationen aufgrund des jeweiligen ILTs in ihrem Heimatland geschlossen haben. Allerdings muss hier darauf hingewiesen werden, dass das ILT-Programm auf dieser Ebene nur Anstöße zur Netzwerkbildung geben soll.

In der dritten Zieldimension, in der eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung an den Lernstandort Deutschland aufgebaut werden soll, stehen den benannten Kosten pro Teilnehmerin und Teilnehmer auf individueller Ebene (Outcome-Ebene) eine Zielerreichung von 87,6 Prozent entgegen, da 78 der 89 der interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich noch regelmäßig über die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Geschehnisse in Deutschland informieren und im Durchschnitt noch über fünf Kontakte nach Deutschland verfügen. Auf der organisatorischen Ebene (kurzfristige Wirkungsebene) konnten keine Ausstrahlungseffekte festgestellt werden (siehe Kapitel 3.4) und somit auch kein Nutzen. Es muss aber auch hier darauf hingewiesen werden, dass auf dieser Ebene nur Ausstrahlungseffekte des ILT-Programms erwünscht sind und es somit nicht im Rahmen von Kosten-Nutzen Vergleichen beurteilt werden kann.

3.5.2 Bewertung des Gesamtaufwandes des ILT-Programms

Die Gesamtbeurteilung der Effizienz des ILT-Programms muss vor dem Hintergrund der Gewichtung der einzelnen Zieldimensionen erfolgen. Im Rahmen der Evaluierung wurde festgestellt, dass von unterschiedlichen Gesprächspartnern vor allem der ersten und dritten Zieldimension verschiedene Bedeutungen zugemessen wurden. Somit stellt sich die Frage, ob die Effizienz des ILT-Programms vor allem im Bereich des „Capacity Development“ oder im Bereich der kulturellen und wirtschaftlichen Bindung an den Lernstandort Deutschland beurteilt werden soll.

⁶⁷ Für die Berechnung der Kosten nach Schwerpunktbereichen wurden die Gesamtkosten inklusive der programmbezogenen Betriebskosten der untersuchten ILTs pro Bereich addiert und pro Bereich durch die Anzahl der dort stattfindenden untersuchten ILTs dividiert. Da manche der untersuchten ILTs mehreren Schwerpunktbereichen von InWEnt zugeordnet wurden sind, wurden diese in jedem Schwerpunktbereich, in dem sie stattgefunden haben, einzeln in die Berechnung aufgenommen. Dies bedeutet, dass alle untersuchten ILTs, die in verschiedenen Schwerpunktbereichen zugeordnet wurden, doppelt in die Berechnung eingeflossen sind. Die durchschnittlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer Anzahl wurde dementsprechend berechnet, um die Kosten pro Teilnehmerin und Teilnehmer pro Schwerpunktbereich zu kalkulieren.

Abbildung 21: Indikativer Kosten-Nutzen Vergleich nach Schwerpunktbereichen⁶⁸

Schwerpunkt- bereich	Durchschnitt Gesamtkosten pro TN (in Euro)	Individuelle Ebene (n=89)			Organisatorische Ebene (n=52)	
		Beförderung	Erweiterte Kompetenzen am Arbeitsplatz	Keine Veränderungen	Veränderungen von Strukturen, Prozessen, Regeln und Ritualen	Wahrgenomme ne Tiefe der Veränderungen
Bildung (2 evaluierte ILTs)	57.940,63	27,3%	54,6%	18,2%	30,0%	0
Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung (2 evaluierte ILTs)	67.374,17	0,00%	100,0%	0,0%	100,0%	4
Friedens- entwicklung und Krisenprävention (1 evaluiertes ILT)	75.065,88	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0
Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS (4 evaluierte ILTs)	69.265,20	7,7%	92,3%	0,0%	71,4%	3
Nachhaltige Wirtschafts- entwicklung (6 evaluierte ILTs)	58.867,17	0,0%	90,0%	10,0%	71,4%	4
Regionale Konzentration (1 evaluiertes ILT)	65.569,13	33,3%	0,0%	66,7%	66,7%	1
Stärkung der Ernährung, Landwirtschaft (1 evaluiertes ILT)	65.569,13	33,3%	0,0%	66,7%	66,7%	1
Transport und Kommunikation (1 evaluiertes ILT)	53.273,54	33,3%	66,7%	0,0%	66,7%	3
Trinkwasser, Wasser- management, Abwasser/Abfalle ntsorgung (1 evaluiertes ILT)	55.789,21	57,1%	0,00%	42,9%	0,0%	0
Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen (8 evaluierte ILTs)	71.306,34	17,9%	50,0%	32,1%	58,8%	1

Die wahrgenommene Tiefe der Veränderungen auf der organisatorischen Ebene wurden von den Evaluatorinnen und Evaluatoren gemeinsam auf einer Skala von null (keine Veränderung) bis fünf (starke Veränderung) für die einzelnen beobachteten Effekte in den Entsendeorganisationen beurteilt (siehe hierzu auch Kapitel 3.4). Die aufgeführte Anzahl der ILTs ergibt insgesamt 28 und nicht 25, da drei untersuchte ILTs in den Daten von InWEnt zwei Schwerpunktbereichen zugeordnet wurden.

⁶⁸ Für den Schwerpunktbereich „Energie“ konnte kein Kosten-Nutzen Vergleich durchgeführt werden, da für die untersuchten ILTs keine aussagekräftigen Finanzdaten vorlagen.

Wird das ILT-Programm schwerpunktmäßig als „Capacity Development“ Instrument beurteilt, werden deutliche Optimierungspotenziale hinsichtlich der Effizienz festgestellt. So muss im Rahmen der anderen Ergebnisse dieser Evaluierung geprüft werden, inwieweit die Unterrichtssprache Deutsch und somit die Deutschkurse ein für die Zieldimension „Capacity Development“ relevantes Instrument sind, da viele der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer (60,9 Prozent) den Inhalten der Fachkurse nicht folgen können und 46,4 Prozent ihr Praktikum nicht auf Deutsch absolviert haben. Dies würde zu Einsparungen auf der Kostenseite des ILT-Programms führen. Darüber hinaus müsste – auch vor dem Hintergrund moderner EZ-Standards – geprüft werden, inwieweit eine Erhöhung des Nutzens (Outcome und kurzfristige Wirkungsebene) und der Wirtschaftlichkeit durch die Durchführung der ILT-Programme vor Ort erreicht werden könnte. Weiterhin muss darauf hingewiesen werden, dass durch die Zusammenarbeit mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen weitere Kostenersparnisse ergeben würden (siehe hierzu Kapitel 3.2 und 3.4.3). Bezüglich der Umsetzungskosten kann zudem hinterfragt werden, ob Programme wie das von US-AID durchgeführte Masterprogramm bei circa gleichen Kosten pro Teilnehmendem nicht effizienter wären. Hier bleibt aber eine Bewertung aufgrund fehlender Wirkungsanalysen für das US-AID-Programm aus.

Im Gegensatz dazu wird die Effizienz des ILT-Programms unter der Gewichtung der dritten Zieldimension, in der eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung an den Lernstandort Deutschland aufgebaut werden soll, positiver beurteilt, da die individuelle Ebene eine starke Veränderung erfahren hat. Es muss jedoch einschränkend herausgestellt werden, dass diese Beurteilung nur dann Gültigkeit besitzt, wenn der beschriebene Trade-Off zwischen der ersten und dieser Zieldimension akzeptiert wird. Darüber hinaus kann nicht bewertet werden, inwieweit dieselben Effekte kostengünstiger erzielt hätten werden können, da eine Vergleichsanalyse aufgrund der Unschärfe dieser Zieldimension nicht durchgeführt werden konnte. So bleibt beispielsweise unklar, ob es bei der Bindung um eine individuelle Bindung, eine wirtschaftliche Beziehung, eine kulturelle Nähe, et cetera, geht. Aus diesen Gründen konnte kein klarer Bewertungsmaßstab im Rahmen der Evaluierung etabliert werden.

Vor dem Hintergrund dieser Einschränkungen kann jedoch konstatiert werden, dass die lange Aufenthaltsphase des ILT-Programms in Deutschland und die Unterrichtssprache Deutsch das ILT eine sehr hohe Anbindung (87,6 Prozent) unter den interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Deutschland erzielt. Dies trifft auch auf die zweite Zieldimension, die Netzwerkbildung zu, in der 100 Prozent der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer Netzwerke untereinander etablieren (Outcome-Ebene). Darüber hinaus gibt es Anstöße zur Netzwerkbildung auf der organisatorischen Ebene (kurzfristigen Wirkungsebene).

3.6 Entwicklungspolitische Wirkungen des ILT-Programms

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluierung hinsichtlich des Evaluierungskriteriums der Wirkung dargestellt. Dabei werden die Wirkungen des ILT-Programms auf systemischer Ebene anhand der in Kapitel 2.2 beschriebenen Zieldimensionen analysiert. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass das ILT-Programm im Bereich des „Capacity Development“ nur einen Beitrag zu Veränderungen leisten kann, da es ein Instrument ist, das auf direkte Veränderungen auf der individuellen und organisatorischen Ebene zielt. Daher kann es auch in der zweiten Zieldimensionen nur Anstöße zur Netzwerkbildung geben und in der dritten Zieldimension, in der eine kulturelle und wirtschaftliche Bindungen an den Lernstandort Deutschland aufgebaut werden soll, lediglich Ausstrahlungseffekte erzeugen.

3.6.1 Beitrag des ILT-Programms zur Erreichung der übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele

Vor dem in der Einleitung zu diesem Kapitel dargelegten Hintergrund leistet das ILT-Programm auf der systemischen Ebene im Bereich des „Capacity Development“ Beiträge zu entwicklungspolitischen Wirkungen in den jeweiligen Ländern und Schwerpunktbereichen. So konnten mit Ausnahme von Ägypten, Syrien und Burkina Faso in allen Fallstudienländern direkte Wirkungen des ILT-Programms auf systemischer Ebene festgestellt werden. Dabei wurden die Wirkungen nicht auf Landesebene erzielt, sondern im jeweiligen System eines Schwerpunktbereiches (zum Beispiel Berufsbildung im Schwerpunktbereich Bildung). So konnten in sieben der 25 untersuchten ILTs (28 Prozent) strukturelle Neuerungen und Veränderungen auf systemischer Ebene, die direkt auf die jeweiligen ILTs zurückzuführen sind, in den Ländern China, Guatemala, Indonesien, Mexiko, Peru, Sambia und Tansania beobachtet werden. Allerdings ist hierbei anzumerken, dass diese Veränderungen in den sieben ILTs in der Regel auf Veränderungen einzelner Individuen zurückzuführen sind und nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser sieben ILTs Veränderungen auf systemischer Ebene bewirkt haben. Diese Veränderungen fanden dabei in den folgenden Schwerpunktbereichen statt: „Bildung“, „Friedensentwicklung und Krisenprävention“, „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“, „Transport und Kommunikation“, „Umweltpolitik“, „Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“, „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“ und „Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS“. Darüber hinaus konnten in zwei der 25 untersuchten ILTs (8 Prozent) in China und Vietnam Veränderungen im Organisations- und Institutionsgefüge im Bereich der Berufsbildung beziehungsweise des Küstenschutzmanagements erfasst werden.

Um die Wirkungen auf systemischer Ebene zwischen den einzelnen Ländern und auch den einzelnen Bereichen vergleichen zu können, wurde die wahrgenommene Tiefe der Wirkungen von allen Evaluatoren auf einer Skala von null (keine Veränderungen) und zwei (starke Veränderungen) bewertet. Dieser Schritt wurde notwendig, da sich auch auf dieser Ebene Veränderungen grundlegend unterscheiden können. So unterscheidet sich zum Beispiel die Reorganisation von zwei Krankenhäusern im Gesundheitssektor hinsichtlich ihrer entwicklungspolitischen Wirkung erheblich von der Bildung von 56 Exzellenzclustern im Bereich der beruflichen Bildung. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Mediane⁶⁹ auf systemischer Ebene nicht mit den Medianen auf der organisatorischen Ebene vergleichbar sind, da ihnen unterschiedliche Bewertungskriterien zugrunde liegen (siehe Band 2). Aus diesem Grund ist die wahrgenommene Tiefe auf der systemischen Ebene auch nicht mit der wahrgenommenen Tiefe auf der organisatorischen Ebene vergleichbar. Darüber hinaus steht die wahrgenommene Tiefe auf der organisatorischen Ebene aufgrund externer Einflussfaktoren nicht unbedingt in einem direkten Zusammenhang mit der wahrgenommenen Tiefe auf der systemischen Ebene, so dass keine mono-kausalen Schlussfolgerungen gezogen werden können.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund also die durch die sieben ILTs geleisteten Beiträge auf systemischer Ebene nach Ländern aufgeschlüsselt, fallen insbesondere Sambia und Guatemala durch einen Median von zwei auf (siehe Abbildung 22). Tansania befindet sich mit 0,5 am unteren Spektrum, während die Länder Syrien, Ägypten, Vietnam und Burkina Faso einen Median von null aufweisen, da dort auf dieser Ebene keine beziehungsweise

⁶⁹ Der Wert, der genau in der Mitte einer Datenverteilung liegt, nennt sich Median oder Zentralwert. Die eine Hälfte aller Individualdaten ist immer kleiner, die andere größer als der Median.

sehr geringe Wirkungen im Rahmen der Evaluierung beobachtet werden konnten. Vor diesem Hintergrund bewirkt das ILT-Programm auf der systemischen Ebene besonders in den Regionen Lateinamerika und Asien und Ozeanien Veränderungen während es im Nahen Osten/Nordafrika am wenigsten Veränderungen bewirken kann.

Abbildung 22: Wahrgenommene Tiefe der Beiträge des ILT-Programms zu entwicklungspolitischen Wirkungen nach Ländern

Länder	Anzahl der beobachteten Veränderungen pro ILTs	Spanne der wahrgenommenen Veränderungstiefe (Bewertung 0 bis 2)	Median der wahrgenommenen Veränderungstiefe (Bewertung 0 bis 2)
Burkina Faso (2 evaluierte ILTs)	0 von 2 ILTs	Spanne 0 bis 0	0
China (4 evaluierte ILTs)	3 von 4 ILTs	Spanne 0 bis 2	1
Guatemala (1 evaluiertes ILT)	1 von 1 ILT	Spanne 2 bis 2	2
Indonesien (3 evaluierte ILTs)	2 von 3 ILTs	Spanne 0 bis 1	1
Mexiko (2 evaluierte ILTs)	1 von 2 ILTs	Spanne 0 bis 2	1
Peru (2 evaluierte ILTs)	2 von 2 ILTs	Spanne 1 bis 1	1
Sambia (2 evaluierte ILTs)	2 von 2 ILTs	Spanne 2 bis 2	2
Syrien (2 evaluierte ILTs)	0 von 2 ILTs	Spanne 0 bis 0	0
Tansania (2 evaluierte ILTs)	1 von 2 ILTs	Spanne 0 bis 1	0,5
Vietnam (3 evaluierte ILTs)	1 von 3 ILTs	Spanne 0 bis 1	0
Ägypten (2 evaluierte ILTs)	0 von 2 ILTs	Spanne 0 bis 0	0

Die wahrgenommene Tiefe der Veränderungen auf der systemischen Ebene wurden von den Evaluatoreninnen und Evaluatoren gemeinsam auf einer Skala von null (keine Veränderung) bis zwei (starke Veränderung) für die einzelnen beobachteten Wirkungen in den jeweiligen Ländern beziehungsweise Schwerpunktbereichen beurteilt.

In der Aufschlüsselung der wahrgenommenen Tiefe der Veränderungen auf systemischer Ebene nach Schwerpunktbereichen stechen die Schwerpunktbereiche „Bildung“, „Friedensentwicklung und Krisenprävention“ mit einem Median von zwei hervor (siehe Abbildung 23). Hier muss allerdings einschränkend erwähnt werden, dass der Schwerpunktbereich „Friedensentwicklung und Krisenprävention“ auf nur einem ILT basiert. Daher ist die Aussagekraft dieser Werte mit Vorsicht zu betrachten. Die wahrgenommene Tiefe der durch das ILT-Programm bewirkten Veränderung ist besonders hoch in den Bereichen der „Nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung“, „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“, „Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS“ und „Transport und Kommunikation“ während in den Bereichen „Regionale Konzentration“, „Stärkung der Ernährung, Landwirtschaft“ und „Trinkwasser, Wassermanagement, Abwasser/ Abfallentsorgung“ keine Veränderungen vollzogen wurden sind. Der relativ niedrige Wert im Bereich „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“ lässt sich dadurch erklären, dass in diesen Bereichen die untersuchten ILTs der Länder Syrien und Ägypten einfließen, in denen keine Wirkungen auf der systemischen Ebene beobachtet werden konnten. Auf Grundlage dieser Befunde wird deutlich, dass das ILT-Programm auf dieser Ebene insbesondere in den Schwerpunktbereichen „Bildung“, „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“, „Gesundheit,

Familienplanung und HIV/AIDS“, „Transport und Kommunikation“ und der „Nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung“ Beiträge zu Veränderungen leistet, während es in den Bereichen „Regionale Konzentration“, „Stärkung der Ernährung, Landwirtschaft“ und „Trinkwasser, Wassermanagement, Abwasser/ Abfallentsorgung“ keine Beiträge zu entwicklungspolitischen Wirkungen leistet.

Abbildung 23: Wahrgenommene Tiefe der Beiträge des ILT-Programms zu entwicklungspolitischen Wirkungen nach Schwerpunktbereichen

Schwerpunktbereiche	Anzahl der beobachteten Veränderungen pro ILTs ⁷⁰	Spanne der wahrgenommenen Veränderungstiefe (Bewertung 0 bis 2)	Median der wahrgenommenen Veränderungstiefe (Bewertung 0 bis 2)
Bildung (2 evaluierte ILTs)	2 von 2 ILTs	Spanne 1 bis 2	2
Demokratie/Verwaltung (2 evaluierte ILTs)	1 von 2 ILTs	Spanne 0 bis 2	1
Friedensentwicklung/Krisenprävention (1 evaluiertes ILT)	1 von 1 ILT	Spanne 2 bis 2	2
Gesundheit/Familienplanung (4 evaluierte ILTs)	2 von 4 ILTs	Spanne 0 bis 1	1
Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung (6 evaluierte ILTs)	4 von 6 ILTs	Spanne 0 bis 2	1
Regionale Konzentration (1 evaluiertes ILT)	0 von 1 ILTs	Spanne 0 bis 0	0
Ernährung/Landwirtschaft (1 evaluiertes ILT)	0 von 1 ILTs	Spanne 0 bis 0	0
Transport/Kommunikation (1 evaluiertes ILT)	1 von 1 ILTs	Spanne 1 bis 1	1
Wassermanagement/Abfallentsorgung (1 evaluiertes ILT)	0 von 1 ILTs	Spanne 1 bis 1	0
Umweltpolitik/Schutz (8 evaluierte ILTs)	4 von 8 ILTs	Spanne 0 bis 2	0,5

Die wahrgenommene Tiefe der Veränderungen auf der systemischen Ebene wurden von den Evaluatoreninnen und Evaluatoren gemeinsam auf einer Skala von null (keine Veränderung) bis zwei (starke Veränderung) für die einzelnen beobachteten Wirkungen in den jeweiligen Ländern beziehungsweise Schwerpunktbereichen beurteilt.

Ein charakteristisches Beispiel für entwicklungspolitische Wirkungen ist unter anderem das ILT „Berufsbildung“ in China, in Rahmen dessen das chinesische Bildungsministerium, das die Partnerorganisation von InWEnt in diesem ILT ist, 56 Exzellenzcluster an 56 Berufsschulen gründete, aus denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das ILT rekrutiert werden. Innerhalb dieser Exzellenzcluster werden die ILT-Teilnehmerinnen und Teilnehmer als Multiplikatoren eingesetzt und erarbeiteten neue Lehr- und Unterrichtsmethoden, die sie ihren

⁷⁰ In der Datenbank von InWEnt werden ILTs mehreren Schwerpunktbereichen zugeordnet. Daher war es nicht möglich die untersuchten ILTs jeweils in einem Schwerpunktbereich zu verorten. Vor diesem Hintergrund wurden manche ILTs beispielweise doppelt gezählt und den jeweiligen Schwerpunktbereichen zugewiesen (siehe auch Band 3: Anlagen).

Kolleginnen und Kollegen vermitteln. Gleichzeitig etablierte das Ministerium eine zentrale Datenbank, in der alle Curricula registriert werden müssen. Nach Ansicht des Ministeriums sind es die ILT-Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die die innovativsten Ansätze in diese Datenbank einspeisen. Als Folge dessen wurden alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses ILTs im Rahmen eines neu gegründeten nationalen Netzwerkes an der Überarbeitung des nationalen Curriculums im Bereich der beruflichen Bildung beteiligt. Dabei gestalteten sie die inhaltlichen Dimensionen, während das Ministerium den Prozess mit 40 Milliarden Yuan (3,9 Millionen Euro) finanziell unterstützte. Das Netzwerk verbindet dabei die 56 Exzellenzcluster und garantiert somit landesweit einen Wissenstransfer und –austausch über neue Lehr- und Unterrichtsmethoden. Weiterhin gründete das Bildungsministerium in den letzten zehn Jahren drei neue Forschungsinstitute im Bereich der beruflichen Bildung, die die Entwicklung des Sektors voranbringen soll. Hierbei muss darauf hingewiesen werden, dass die Gründung der Forschungsinstitute nicht direkt auf das ILT zurückgeführt werden kann. Das ILT hat hierzu indes einen Beitrag im Rahmen der Entwicklung des Sektors geleistet.

Als ein weiteres besonderes charakteristisches Beispiel, welches Wirkungen zeigt, die in ähnlicher Form auch in einem weiteren Land eingetreten sind, ist der Gesundheitssektor in Tansania zu nennen. Dort modernisierte ein befragter ILT-Teilnehmer, der als Krankenhausdirektor ins ILT entsandt wurde, nach seiner Rückkehr zuerst sein ursprüngliches Krankenhaus und wurde nach erfolgreichen zwei Jahren zur Modernisierung eines anderen Krankenhauses versetzt. Nach eigenen Angaben werden die von ihm aufgebauten Strukturen in seinem alten Krankenhaus weiterhin aufrechterhalten. Mit der Ausbildung dieser Person leistete das ILT Krankenhausmanagement einen Beitrag zur Weiterentwicklung von bereits zwei Organisationen im Gesundheitswesen.

Darüber hinaus werden zwölf der 52 (23,1 Prozent) untersuchten Entsendeorganisationen in ihren jeweiligen Bereichen als Leuchttürme beziehungsweise Modelle wahrgenommen. Dabei werden in Lateinamerika drei der 15 (20 Prozent), im Nahen Osten/Nordafrika null der neun (0 Prozent), in Sub-Sahara Afrika vier der elf (36,4 Prozent) und in Asien und Ozeanien fünf der 17 (29,4 Prozent) untersuchten Entsendeorganisationen als Leuchttürme wahrgenommen. Diese Entsendeorganisationen verteilen sich dabei auf die folgenden Schwerpunktbereiche: „Bildung“ (zwei Entsendeorganisationen), „Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS“ (drei Entsendeorganisationen), „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“ (fünf Entsendeorganisationen), „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ (drei Entsendeorganisationen) und „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“ (eine Entsendeorganisation).⁷¹

Identifizierte Erfolgsfaktoren für die Erzielung von Wirkungen auf der systemischen Ebene hängen eng mit den Erfolgs- beziehungsweise Misserfolgskriterien auf der organisatorischen Ebene zusammen. So ist ein Erfolgsfaktor die gelungene Umsetzung der Transferprojekte. Wenn keine Transferprojekte umgesetzt wurden, konnten auf der organisatorischen Ebene auch keine Veränderungen institutionalisiert und in die Breite getragen werden. Somit konnten auch nur dort systemische Wirkungen erzielt werden, wo Transferprojekte erfolgreich umgesetzt wurden. Weiterhin stellt die Einbindung der Vorgesetzten in die Konzeption des

⁷¹ Mehrere untersuchte ILTs wurden zwei Schwerpunktbereichen zugeordnet, so dass die Entsendeorganisationen aus diesen ILTs aufgrund der vorhandenen Datenlagen doppelt gezählt werden mussten. Auf der existierenden Datenbasis können einzelne Teilnehmerinnen und Teilnehmer und somit auch Entsendeorganisationen nicht einem Schwerpunktbereich zugeordnet werden, wenn das ILT bereits beispielsweise zwei Schwerpunktbereichen zugeordnet ist.

Transferprojektes sowie in die Durchführung des jeweiligen ILTs einen entscheidenden Faktor dar, um Ausstrahlungseffekte auf die systemische Ebene zu erwirken. Wenn die Vorgesetzten eingebunden sind, setzen sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und deren neu gewonnene Kompetenzen und Wissen sowie das Transferprojekt strategischer ein, um Wirkungen in ihrem Themenfeld, in dem ihre Organisation tätig ist, zu erzielen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Einbindung von strategischen Akteuren, die auf systemischer Ebene eine Schlüsselrolle innehaben, in die Konzipierung und Durchführung der jeweiligen ILTs. Ein charakteristisches Beispiel hierfür ist die oben beschriebene Einbindung des Bildungsministeriums in China im Bereich der Berufsbildung.

Identifizierte Misserfolgskriterien hingegen, die Veränderungen auf der systemischen Ebene entgegenstehen, sind hohe Fluktuationsraten sowie kulturelle Rahmenbedingungen. Hohe Fluktuationsraten im privaten und öffentlichen Sektor stehen der kontinuierlichen Verankerung von Veränderungsprozessen im Wege, da mit unterschiedlichen Personen verschiedene Schwerpunktsetzungen in den jeweiligen Bereichen einhergehen. Darüber hinaus zeichnen sich manche untersuchten Länder (Ägypten, Burkina Faso, Syrien und Vietnam) durch eine Kultur aus, in der hierarchische Strukturen in ihrer Dynamik Veränderungen auf systemischer Ebene durch „bottom-up“ Ansätze wie der der ILTs entgegenstehen.

Im Bereich der zweiten Zieldimension, der Netzwerkbildung, konnten die folgenden Anstöße zu bereichsübergreifenden Netzwerkbildungen beobachtet werden. So wurde in vier Fällen aufgrund des jeweiligen ILTs ein bereichsübergreifendes Netzwerk in den Ländern Burkina Faso, China, Indonesien und Sambia auf systemischer Ebene gegründet. So befinden sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der untersuchten ILTs in Burkina Faso momentan bei der Gründung des Netzwerkes „Synergies Africaines du Développement Rural (SAFRIDR)“, das unterschiedliche Akteure aus unterschiedlichen Institutionen und verschiedenen Ländern Westafrikas im Bereich ländliche Entwicklung miteinander vernetzen soll, um einen Informations- und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen und um mögliche „Best Practices“ in diesem Bereich zu identifizieren. Ein weiteres charakteristisches Beispiel lässt sich in Indonesien beobachten, wo eine Bank durch einen ILT-Teilnehmer des ILTs „Regionale Wirtschaftsentwicklung in Südostasien (RED)“ eine neue Sub-Einheit für Mikrokredite gegründet hat. Im Zuge dieser strukturellen Veränderung baute die Bank gemeinsam mit der „Bank of Indonesia“ ein Wissensnetzwerk mit weiteren relevanten Akteuren in diesem Bereich auf, um Wissenstransfers zu ermöglichen und „Best Practices“ zu identifizieren. Dabei spielt der ILT-Teilnehmer als Dozent in diesem Netzwerk eine wichtige Rolle.

Neben diesen Anstößen zur Netzwerkbildung wurden ILT-Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Tansania im Schwerpunktbereich „Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS“ vom tansanischen Gesundheitsministerium in eine Liste verfügbarer „Resource Persons“ aufgenommen und für regionale „Training-of-Trainer“ Einsätze und andere Aufgaben genutzt („Danish International Development Agency“ (DANIDA) finanziert). Weiterhin vernetzen sich in Mexiko die ILT-Teilnehmerinnen und Teilnehmer über das von InWEnt finanzierte Netzwerk RE@L themen- und sektorenübergreifend.

Ein Erfolgsfaktor für die Netzwerkentwicklung ist vor allem eine finanzielle und materielle Unterstützung von Seiten InWEnts zu Beginn der Netzwerkbildung. Darüber hinaus entwickeln sich länderübergreifende Netzwerke auf systemischer Ebene vornehmlich in Regionen, in denen eine „Lingua Franca“ wie zum Beispiel in Lateinamerika und Westafrika existiert. Daher stehen der länderübergreifenden Netzwerkbildung Sprachheterogenitäten in Regionen wie Asien als externe Misserfolgskriterien auf systemischer Ebene entgegen. Weiterhin ist es

selbsterklärend, dass länderübergreifende Netzwerke nur aus ILTs entstehen können, in denen Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus unterschiedlichen Ländern zusammengeführt werden.

Im Bereich der dritten Zieldimension, in der eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung an den Lernstandort Deutschland aufgebaut werden soll, konnten für das ILT-Programm keine Ausstrahlungseffekte auf der systemischen Ebene festgestellt werden. Die einzige Ausnahme bildet China im Bereich der Berufsbildung, in dem von chinesischer Seite Aspekte des dualen Ausbildungssystems und der Lehrmethoden (zum Beispiel die Kombination der betrieblichen und schulischen Ausbildung) im Bereich der beruflichen Bildung übernommen werden. Inwieweit dies aber netto-Wirkungen des jeweiligen ILTs sind, kann im Untersuchungszeitraum der Evaluierung nicht nachvollzogen werden.

Abbildung 24: Übersicht Bewertungsfaktoren systemische Ebene

Im Rahmen der Evaluierung wurden insgesamt 52 Entsendeorganisationen befragt.		
Befunde Bewertungsfaktor	Beobachtete Veränderungen auf systemischer Ebene	Anmerkungen
Strukturelle Neuerungen und Veränderungen	7 der 25 untersuchten ILTs leisteten einen Beitrag zu Wirkungen auf der systemischen Ebene	Nur in den Ländern Ägypten, Syrien und Burkina Faso konnten keine Wirkungen beobachtet werden.
Veränderungen im Organisations- und Institutionsgefüge	2 der 25 untersuchten ILTs leisteten einen Beitrag zu Veränderungen im Organisations- und Institutionsgefüge.	Die Veränderungen vollzogen sich in China und Vietnam.
Existenz von Entsendeorganisationen, die als Modell wahrgenommen werden.	12 der 52 Entsendeorganisationen werden als Leuchttürme wahrgenommen.	Nur im der Region Naher Osten/Nordafrika konnte sich keine der untersuchten Entsendeorganisationen als Leuchtturm aufgrund der ILTs etablieren.
Vernetzung zwischen verschiedenen Systemen bzw. Bereichen	In vier Fällen konnten ILTs Anstöße zu Netzwerkbildungen auf systemischer Ebene geben, die verschiedene fachliche Bereiche oder Länder vernetzt.	Die Netzwerke werden vor allem zur Wissenstransfer und zur Identifizierung von „Best Practices“ genutzt
Berücksichtigung von Aspekten der deutschen Systemorganisation für die eigene Systemorganisation	Es wurden keine Veränderungen beobachtet.	Einzigste Ausnahme bildet China im Bereich der beruflichen Bildung.

Legende:

Zieldimension Capacity Development
 Zieldimension Bindung an Deutschland

 Zieldimension Netzwerkbildung

3.6.2 Beurteilung der entwicklungspolitischen Wirkungen des ILT-Programms

Obwohl das ILT-Programm vornehmlich auf die individuelle Ebene zielt, konnten hinsichtlich des Aspektes des „Capacity Development“ vereinzelt sehr positive Beiträge zu Veränderungen auf systemischer Ebene und somit zu entwicklungspolitischen Wirkungen beobachtet werden. Vor diesem Hintergrund werden diese Beiträge des ILT-Programms zu den entwicklungspolitischen Wirkungen als sehr positiv bewertet. So konnten in sieben der 25 untersuchten ILTs (28 Prozent) strukturelle Neuerungen und Veränderungen auf systemischer Ebene, die direkt auf die jeweiligen ILTs zurückzuführen sind, in den Ländern China, Guatemala, Indonesien, Mexiko, Sambia und Tansania beobachtet werden. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass diese Veränderungen in den sieben ILTs in der Regel auf Veränderungen einzelner Individuen zurückzuführen sind und nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser sieben ILTs Veränderungen auf systemischer Ebene bewirkt haben. Auffällig ist jedoch, dass in der Region Naher Osten/Nordafrika (Ägypten und Syrien) auf dieser Ebene keine Wirkungen erzielt werden konnten. Dies korreliert mit den Ergebnissen auf der organisatorischen Ebene, wo diese Region die wenigsten Veränderungen aufweist. In Bezug auf die Schwerpunktbereiche ist das ILT-Programm auf der systemischen, genauso wie auf der organisatorischen und individuellen Ebene, nicht in den Schwerpunktbereichen „Regionale Konzentration“, „Stärkung der Ernährung, Landwirtschaft“ und „Trinkwasser, Wassermanagement, Abwasser/Abfallentsorgung“ erfolgreich. Im Gegensatz dazu ist das ILT-Programm auf der systemischen Ebene insbesondere in den Bereichen der „Bildung“, „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“, „Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS“, „Transport und Kommunikation“ und der „Nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung“ erfolgreich. Dabei bildet der Bereich „Bildung“ eine Ausnahme, da hier das ILT-Programm auf der organisatorischen Ebene in den untersuchten Entsendeorganisationen keine positiven Ergebnisse vorweisen konnte. Dies lässt sich dadurch erklären, dass viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer insbesondere in Lateinamerika ihre Entsendeorganisation verlassen haben⁷² und in anderen Organisationen (Ministerien) Arbeit gefunden haben und dort direkte Veränderungen auf systemischer Ebene bewirken konnten während ihre Transferprojekte in ihren ursprünglichen Entsendeorganisationen nicht umgesetzt wurden und somit keine Ergebnisse auf der organisatorischen Ebene erzeugt werden konnten. Darüber hinaus werden zwölf der 52 (23,1 Prozent) untersuchten Entsendeorganisationen in ihren jeweiligen Bereichen als Leuchttürme beziehungsweise Modelle wahrgenommen, wobei auch hier die Region Naher Osten/Nordafrika und die oben benannten Schwerpunktbereiche am wenigsten Erfolg verzeichnen.

Hinsichtlich der Netzwerkbildung kann das ILT-Programm auch vereinzelt Anstöße zu bereichsübergreifenden Netzwerkbildungen geben und wird somit positiv beurteilt. So wurde in vier Fällen aufgrund des jeweiligen ILTs ein bereichsübergreifendes Netzwerk in den Ländern Burkina Faso, China, Indonesien und Sambia auf systemischer Ebene gegründet. Hinsichtlich der dritten Zieldimension, in der eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung an den Lernstandort Deutschland aufgebaut werden soll, konnte das ILT-Programm keine Ausstrahlungseffekte erzielen.

⁷² Hierdurch lassen sich die niedrigen Werte auf der organisatorischen Ebene erklären, da keine Veränderungen im Rahmen der Evaluierung in den jeweiligen untersuchten Entsendeorganisationen erfasst werden konnten. Es konnten jedoch Veränderungen auf systemischer Ebene beobachtet werden. Dies hat ausschließlich mit dem Wechsel der Arbeitsstelle der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in diesen Bereichen zu tun, die eine Erfassung der Veränderungen in ihren ursprünglichen Entsendeorganisationen nicht mehr möglich machte.

Bezüglich der kulturellen und wirtschaftlichen Bindung an den Lernstandort Deutschland konnten im Fallstudienland China keine direkten Wirkungen, jedoch Beiträge zu Wirkungen hinsichtlich der Anbindung an Deutschland im Bereich der Berufsbildung festgestellt werden. Dieses wird vor dem Hintergrund, dass das ILT-Programm vornehmlich auf die individuelle Ebene zielt, sehr positiv beurteilt.

3.7 Nachhaltigkeit des ILT-Programms

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Evaluierungskriteriums Nachhaltigkeit dargestellt. Dabei steht die übergeordnete Frage im Vordergrund, inwiefern durch die ILTs angestoßene Prozesse beziehungsweise Veränderungen nachhaltig wirken. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt dabei analog zu den Kapiteln 3.4 und 3.6, wonach Wirkungen auf drei Ebenen (Individuum, Organisation und System) erzielt und innerhalb dieser Ebenen wiederum drei Zieldimensionen („Capacity Development“, Netzwerkbildung, kulturelle und wirtschaftliche Bindung) durch die ILTs verfolgt werden sollen. Insofern korrespondieren die Befunde zur Nachhaltigkeit stark mit der Zielerreichung der ILTs.

3.7.1 Beschreibung der Nachhaltigkeit der angestoßenen Veränderungsprozesse des ILT-Programms

Auf **individueller Ebene** kann in allen 25 untersuchten ILTs aus den elf Fallstudienländern bei 109 von 110 befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine persönliche Weiterentwicklung hinsichtlich fachlicher und methodischer Kenntnisse beobachtet werden, die sie zukünftig für ihre Arbeit nutzen können (Vergleiche Kapitel 3.4). Differenzierter zu bewerten ist das tatsächliche Einbringen dieser neu erworbenen Fähigkeiten in den beruflichen Alltag, da in Syrien nur fünf von zehn beziehungsweise in Burkina Faso nur zwei von sechs befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieses neu erworbene Wissen einbringen konnten. Dies hängt in beiden Ländern mit den kulturellen und organisationalen Rahmenbedingungen zusammen, die stark personenabhängig und von hierarchischen Entscheidungsstrukturen geprägt sind. Von den übrigen befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden die didaktisch-methodischen Inhalte der International Management-Kurse (IMK) als hilfreich bewertet, da diese Inhalte in ihre tägliche Arbeit einfließen und neu erlerntes Wissen angewandt werden kann. Der dauerhafte Einsatz von neu erlerntem Wissen schlug sich bei 16 von 89 interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern in einer Beförderung nach ihrer Rückkehr ins Heimatland nieder, weitere 54 befragte Personen erhielten erweiterte Kompetenzen und Verantwortung.

Im Bereich der Netzwerkbildung in allen ILTs muss eine relevante Differenzierung zwischen formellen und informellen Netzwerken erfolgen. So geben alle befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, dass sie über verschiedene Informationswege (E-mail, Telefon) zu anderen Alumni Kontakt halten. Die Kontakte sind insofern nachhaltig, als dass diese zwar informell, aber doch regelmäßig erfolgen und neben sozialen Zwecken auch zum Austausch von Fachwissen genutzt werden. In drei Ländern werden darüber hinaus formelle Netzwerke genutzt, die dauerhaft und nachhaltig den Austausch der Alumni begünstigen sollen. Während in Burkina Faso gerade ein solches Netzwerk („Netzwerk „Synergies Africaines du Développement Rural (SAFRIDR)“ gegründet wird, wird in Sambia („Trade Africa“) und Mexiko ein überregionales Netzwerk („Re@!“) genutzt, um Fachwissen auszutauschen und nachhaltig zu sichern.

In der dritten Zieldimension, in der durch die ILTs eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung an den Lernstandort Deutschland aufgebaut werden soll, informieren sich 74 der 89 befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach wie vor regelmäßig über gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen in Deutschland. Wenngleich 78 befragte Personen betonen, dass über den Erwerb der deutschen Sprache diese Bindung an Deutschland bestärkt wurde, muss gleichwohl konstatiert werden, dass 83 der 89 befragten Personen angeben, dass sie die deutsche Sprache nach ihrer Rückkehr weder beruflich noch privat nutzen, beziehungsweise nutzen können. Der Austausch – ob fachlich oder privat – findet in der Regel in der jeweils vorherrschenden Landessprache (Arabisch, Spanisch, Französisch) oder auf Englisch statt. Sechs der 89 interviewten Personen (6,7 Prozent) wenden die deutsche Sprache weiter an und nutzen sie regelmäßig im Berufsleben.

Auf **organisatorischer Ebene** konnten die bewirkten Veränderungen in den 27 von 52 untersuchten Entsendeorganisationen in Bezug auf die Zieldimension „Capacity Development“ verstetigt werden (vergleiche Kapitel 3.4). So konnten die durch die ILTs angestoßenen Veränderungen inzwischen fest im Arbeitsalltag beziehungsweise in den jeweiligen Arbeitsstrukturen verankert werden, wie zum Beispiel die Optimierung des Zollabfertigungsprozesses durch neue Zolldokumente in einer Region in Sambia oder die stärkere Bedarfsorientierung in der Curriculaentwicklung im Bildungssektor in Peru. In diesem Zusammenhang spielte die Umsetzung der Transferprojekte eine entscheidende Rolle, wie auch die oben erwähnten Beispiele verdeutlichen. Wenngleich die Umsetzung von Transferprojekten nicht zwangsläufig zu einer dauerhaften organisationalen Veränderung führte, ist doch zu konstatieren, dass dauerhafte strukturelle Veränderungen insgesamt eher dort zu beobachten waren, wo auch Transferprojekte umgesetzt wurden.

In Bezug auf die zweite Zieldimension, Netzerkennung, weisen elf von 52 untersuchten Entsendeorganisationen dauerhafte und stabile Netzwerke zu anderen Organisationen in ihren Ländern auf. Diese werden als Plattform zum Austausch von Informationen und Wissen genutzt. Die Gründung beziehungsweise Teilnahme an bestehenden Netzwerken kann unmittelbar auf die ILT-Teilnahme zurückgeführt werden, da die Entsendeorganisationen hierdurch einen relevanten Anstoß zur Initiative erlangten, der über die Dauer der ILTs hinaus Bestand hat. So kann Wissen und Information nachhaltig in die Organisation fließen und insgesamt den interorganisationalen und (inter-)regionalen Austausch nachhaltig begünstigen.

In Bezug auf die dritte Zieldimension, die kulturelle und wirtschaftliche Bindung an den Lernstandort Deutschland, konnten 14 der 52 analysierten Entsendeorganisationen regelmäßig Kontakte zu Organisationen in Deutschland halten. Allerdings sind diese nicht auf die ILTs zurückzuführen, da sie schon vor der Durchführung der jeweiligen ILTs bestanden. Gleichwohl nutzen die 14 Entsendeorganisationen die bestehenden Kontakte zum Austausch von Wissen mit den deutschen Organisationen.

Wichtige Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Wirken der ILTs insgesamt sind eine erfolgreiche Implementierung des Transferprojektes, die dauerhafte Veränderung von Strukturen, Prozessen, Regeln und Ritualen in den Entsendeorganisationen sowie der Verbleib der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und damit der Verbleib von Wissen in ihren Entsendeorganisationen. Die Unterstützung von Seiten der Führungsebene für die Alumni ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, da hiermit Transferprojekte vielfach erst ermöglicht und Veränderungen angestoßen und vor allem dauerhaft verankert werden können. Unterstützt die Führungsebene das Transferprojekt und wird es erfolgreich umgesetzt, können die erzielten Verände-

rungen nachhaltig in den Organisationen verankert werden. Dabei liefern die Transferprojekte dann auch Anstöße zu Veränderungen auf systemischer Ebene.

Eine zentrale Voraussetzung, um auf **systemischer Ebene** nachhaltige Veränderungen zu erzielen, ist die Zielerreichung auf individueller beziehungsweise organisatorischer Ebene. Gleichmaßen ist darauf hinzuweisen, dass Veränderungen auf systemischer Ebene - im Vergleich zur individuellen beziehungsweise organisatorischen Ebene – eine wesentlich langfristige Perspektive der Betrachtung erforderlich machen und vor diesem Hintergrund die ILTs zwar Beiträge zu potenziellen Veränderungen auf systemischer Ebene leisten, nicht jedoch explizit darauf abzielen. Mit Ausnahme von Burkina Faso, Ägypten und Syrien sind in den anderen acht Fallstudienländer Veränderungen auf systemischer Ebene zu beobachten, die auf die ILTs zurückzuführen sind (vergleiche Kapitel 3.6).

Insgesamt ist festzuhalten, dass nachhaltige Veränderungen auf systemischer Ebene dann erzielt werden können, wenn auch Veränderungen auf organisatorischer Ebene eingetreten sind. Insofern ist zu konstatieren, dass 18 der 25 (72 Prozent) ILTs keine Veränderungen auf systemischer Ebene erzielten. Erfolgs- und Misserfolgskriterien sind auch dabei die Umsetzung von Transferprojekten, die Unterstützung durch Vorgesetzte oder weiterer, strategisch bedeutsamer Akteure. Des Weiteren sind die hohe Fluktuation von Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie kulturelle Rahmenbedingungen in den Ländern und deren Entsendeorganisationen entscheidende Einflussfaktoren. Hohe Fluktuationsraten stehen der dauerhaften, nachhaltigen Verankerung von Veränderungen entgegen, erschweren Veränderungsprozesse und können somit kaum Einfluss auf nachhaltige Veränderungen auf systemischer Ebene nehmen. Erschwert wird dies insgesamt durch die vorherrschenden externen und insbesondere kulturellen Rahmenbedingungen (zum Beispiel in Ägypten, Syrien, Burkina Faso und Vietnam), in der hierarchische Strukturen Veränderungen auf systemischer Ebene durch „bottom-up“ Ansätze schwer ermöglichen beziehungsweise entgegenstehen (vergleiche Kapitel 3.6).

Im Bezug auf die Zieldimension der Netzwerkbildung gelingt es ILTs in vier Ländern (Burkina Faso, China, Indonesien und Sambia), wichtige Impulse für die Gründung von bereichs- und regionsübergreifenden Netzwerken zu geben. So wird das gegründete Netzwerk „Synergies Africaines du Développement Rural (SAFRIDR)“ in Burkina Faso zukünftig unterschiedliche Akteure aus verschiedenen Institutionen und weiteren Ländern Westafrikas im Bereich ländliche Entwicklung miteinander vernetzen, um einen nachhaltigen Informations- und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Des Weiteren wurde in Indonesien eine neue Sub-Einheit für Mikrokredite gegründet. Gemeinsam mit der „Bank of Indonesia“ wurde ein Wissensnetzwerk mit weiteren relevanten Akteuren in diesem Bereich aufgebaut, um Wissenstransfers zu ermöglichen und Best-Practices zu identifizieren.

Da in der dritten Zieldimension, der kulturellen und wirtschaftlichen Bindung an den Lernstandort Deutschland, keine direkten Ausstrahlungseffekte durch die ILTs auf die systemischen Ebene festgestellt werden konnten, können dementsprechend auch keine nachhaltigen Veränderungen beschrieben werden.

3.7.2 Beurteilung der Nachhaltigkeit des ILTs-Programms

Die Nachhaltigkeit des ILT-Programms wird auf Grundlage dieser Befunde als positiv beurteilt, da dort wo Veränderungen in den drei Zieldimensionen bewirkt wurden, diese auch nachhaltig sind. Vor dem Hintergrund das 109 von 110 befragten Teilnehmerinnen und Teil-

nehmer eine persönliche und dauerhafte Weiterentwicklung und Wissensgewinn hinsichtlich fachlicher und methodischer Kenntnisse aufweisen, wird dem ILT-Programm auf individueller Ebene, abgesehen vom Spracherwerb, eine hohe Nachhaltigkeit attestiert. Auch im Bereich der Netzwerkbildung und der kulturellen und wirtschaftlichen Bindung an den Lernort Deutschland erweisen sich die ILTs auf individueller Ebene als nachhaltig, da sich die interviewten Alumni nach wie vor regelmäßig persönlich und fachlich austauschen und Interesse an aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in Deutschland zeigen. Auch die bewirkten Veränderungen in den 27 der 52 untersuchten Entsendeorganisationen sind dauerhaft und daher als nachhaltige Veränderungen auf der organisatorischen Ebene zu bewerten. Ähnlich verhält es sich mit nachhaltigen Veränderungen auf systemischer Ebene, da diese eng mit Veränderungen auf organisatorischer Ebene korrespondieren. So haben sieben der 25 (28 Prozent) ILTs dazu beigetragen, nachhaltige Veränderungen auf systemischer Ebene zu erzielen und diese zu verstetigen. Allerdings ist hierbei anzumerken, dass diese Veränderungen in den sieben ILTs in der Regel auf Veränderungen einzelner Individuen zurückzuführen sind und nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser sieben ILTs Veränderungen auf systemischer Ebene bewirkt haben.

Grundsätzlich hängen mit dem Aspekt der Nachhaltigkeit Erfolgs- beziehungsweise Misserfolgskriterien zusammen, die auf die Interventionslogik des Programms auch dementsprechend Einfluss nehmen und insgesamt das Gelingen hinsichtlich der Nachhaltigkeit der ILTs beeinflussen. Neben den kulturellen, regionalen Rahmenbedingungen fällt hierunter vor allem die systematische Einbindung beziehungsweise Nutzung der ILTs durch die Entsendeorganisationen als Instrument zur Personal- und Organisationsentwicklung. Hierzu gehören zum Beispiel die Unterstützung durch Vorgesetzte, die Umsetzung von Transferprojekten und die Fluktuation von Personal.

3.8 Chancengleichheit im Rahmen des ILT-Programms

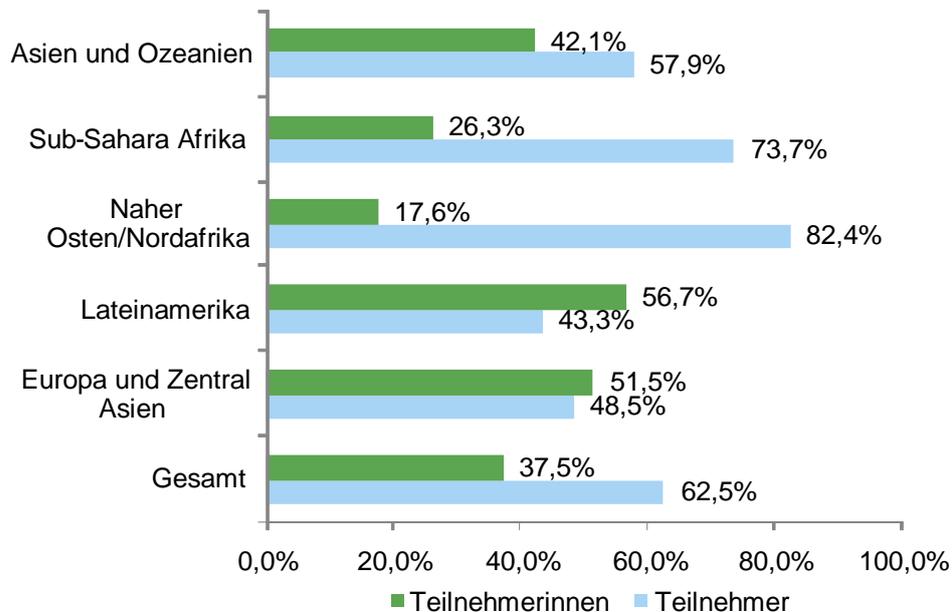
Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluierung hinsichtlich der Evaluierungsfrage der Chancengleichheit beschrieben. Dabei können insbesondere Aussagen zur gleichberechtigten Teilnahme an den ILT-Programmen unterschieden nach Herkunftsland, -region und Schwerpunktbereich sowie zu geschlechterspezifischen Unterschieden bei der späteren Beförderung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern unterschieden nach Herkunftsregion und Schwerpunktbereich getroffen werden.

3.8.1 Chancengleichheit innerhalb des ILT-Programms

Im Untersuchungszeitraum 2005 bis 2009 haben insgesamt 1374 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 76 Ländern an unterschiedlichen ILTs teilgenommen. Von diesen waren 62,5 Prozent männlich und 37,5 Prozent weiblich. Betrachtet man die geschlechterspezifische Verteilung nach Regionen (siehe Abbildung 25), stechen die Regionen Sub-Sahara Afrika und Naher Osten/Nordafrika durch einen starken Überhang an Teilnehmern hervor (73,7 Prozent und 82,4 Prozent). Die Regionen Asien und Ozeanien, Europa und Zentralasien sowie Lateinamerika verzeichnen ein weitgehend ausgeglichenes Geschlechterverhältnis, wobei Europa und Zentralasien sowie Lateinamerika eine leichte Mehrheit von Teilnehmerinnen aufweisen (51,5 Prozent und 56,7 Prozent). Die deutliche Mehrheit an Teilnehmern vis-à-vis Teilnehmerinnen in den Regionen Sub-Sahara Afrika und Naher Osten/Nordafrika lässt sich durch kulturelle Faktoren erklären, da die Gesellschaften in diesen Regionen stärke-

ker patriarchisch geprägt sind als dies in den anderen Regionen der Fall ist. Vor diesem Hintergrund sind Teilnehmerinnen für ILTs in diesen Regionen nicht so einfach zu gewinnen wie Teilnehmer.

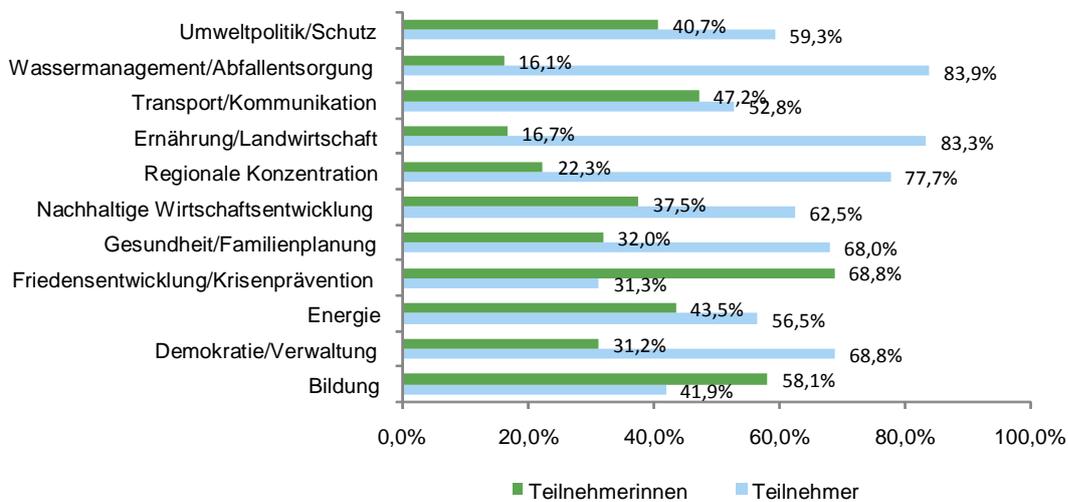
Abbildung 25: Geschlechterspezifische Verteilung nach Herkunftsregionen



Quelle: Datenauswertung InWEnt 2009 (n=1374)

Die geschlechterspezifische Verteilung nach den Schwerpunktbereichen gestaltet sich heterogen, wobei aber auch hier die Mehrzahl der Schwerpunktbereiche einen Überhang von Teilnehmern vorzuweisen hat (siehe Abbildung 26). Während die Schwerpunktbereiche Energie, Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Transport und Kommunikation sowie Umweltpolitik und Schutz der natürlichen Ressourcen ein relativ ausgeglichenes Geschlechterverhältnis mit einem leichten Überhang von Teilnehmern aufweisen, weisen die Schwerpunktbereiche Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung, Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS, Regionale Konzentration, Stärkung der Ernährung und Landwirtschaft sowie Trinkwasser, Wassermanagement und Abwasser/Abfallentsorgung ein starkes Übergewicht an Teilnehmern auf. Allein die Bereiche Bildung und Friedensentwicklung und Krisenprävention verzeichnen einen Überhang an Teilnehmerinnen. Insbesondere die Mehrzahl der Teilnehmer in den Schwerpunktbereichen Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS sowie Stärkung der Ernährung und Landwirtschaft ist auffällig, da diese Schwerpunktbereiche traditionell eine Mehrzahl von Frauen aufweisen.

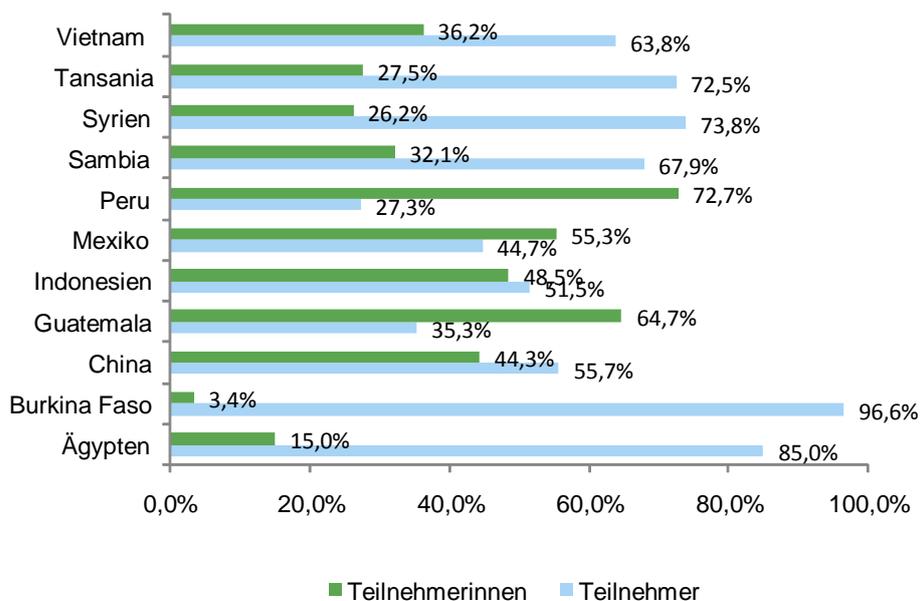
Abbildung 26: Geschlechterspezifische Verteilung nach Schwerpunktbereichen



Quelle: Datenauswertung InWEnt 2009 (n=1.374)

Analog zur geschlechterspezifischen Verteilung nach Regionen gestaltet sich die Verteilung nach den Fallstudienländern (siehe Abbildung 27). Die Länder in den Regionen Sub-Sahara

Abbildung 27: Geschlechterspezifische Verteilung nach Fallstudienländern



Quelle: Datenauswertung InWEnt 2009 (n=447)

Afrika und Naher Osten/Nordafrika verzeichnen im Vergleich zu den anderen Ländern einen überproportionalen Anteil von Teilnehmern. Insbesondere Ägypten mit 85 Prozent und Burkina Faso mit 96,6 Prozent verfügen über einen sehr hohen Anteil von Teilnehmern an den ILTs. Die Länder in der Region Asien und Ozeanien, China, Indonesien und Vietnam, weisen ein relativ ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf, während die Länder in Lateinamerika und insbesondere Peru mit 72,7 Prozent eine Mehrzahl an Teilnehmerinnen an den ILTs verzeichnen.

3.8.2 Geschlechterspezifische Unterschiede in der beruflichen Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Im Rahmen der Evaluierung wurden insgesamt 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Deutschland und in den Fallstudienländern qualitativ befragt. Hinsichtlich der beruflichen Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Form von erweiterten Kompetenzen oder Beförderungen nach ihrer Rückkehr ins Heimatland konnten 89 Teilnehmerinnen und Teilnehmer interviewt werden.⁷³ Diese setzten sich aus 46 Männern (entspricht einem Anteil von 51,7 Prozent) und 43 Frauen (entspricht einen Anteil von 48,3 Prozent) zusammen. Insgesamt 18 Prozent der interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach ihrem ILT und ihrer Rückkehr ins Heimatland befördert wurden, während 60,7 Prozent erweiterte Kompetenzen und Verantwortungen (zum Beispiel in Form von Projektleitungen) erhielten. 21,3 Prozent erfuhren keine Veränderungen nach ihrer Rückkehr (siehe Kapitel 3.4 Abbildung 4).

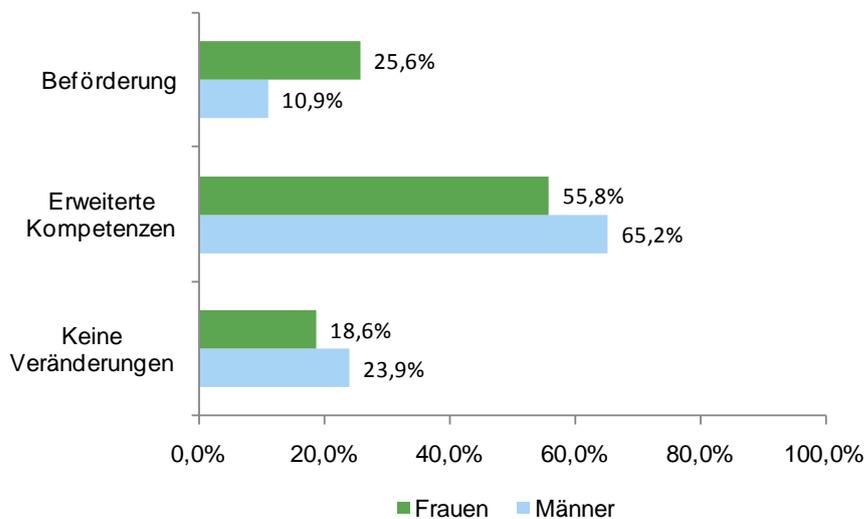
Unterschieden nach Geschlechtern erhielten 25,6 Prozent der befragten Frauen eine Beförderung, während im Vergleich 10,9 Prozent der interviewten Männer eine Beförderung erhielten. Dagegen schlug sich die Teilnahme am ILT bei 65,2 Prozent der interviewten Männer in der Erweiterung von Kompetenzen und Verantwortungen nieder, während dies bei 60,5 Prozent der befragten Frauen der Fall war. Darüber hinaus erfuhren 23,9 Prozent der Männer und 18,6 Prozent der Frauen keine Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz nach ihrer Teilnahme (siehe Abbildung 28). Dies wird auch durch die Ergebnisse der Tracer Studie bestätigt.⁷⁴

Wird die berufliche Entwicklung geschlechterspezifisch nach Regionen aufgeschlüsselt, fällt auf, dass im Vergleich relativ hohe Beförderungsraten unter den befragten Frauen in den Regionen Lateinamerika und Naher Osten/Nordafrika vorliegen (siehe Abbildung 29). Grade für die Region Naher Osten/Nordafrika bedeutet dies, dass wenn Frauen am ILT teilnehmen die Wahrscheinlichkeit einer Beförderung sehr hoch liegt (eine aus dreien wird befördert). Weiterhin ist es auffällig, dass in allen Regionen mit Ausnahme Naher Osten/Nordafrika Frauen häufiger keine Veränderung in ihrer beruflichen Entwicklung erfahren als Männer.

⁷³ Die in Deutschland interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten nicht hinsichtlich ihrer persönlichen Entwicklung befragt werden, da sie noch nicht in Ihre Entsendeorganisationen zurückgekehrt waren.

⁷⁴ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

Abbildung 28: Berufliche Entwicklung nach Geschlecht



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=89)

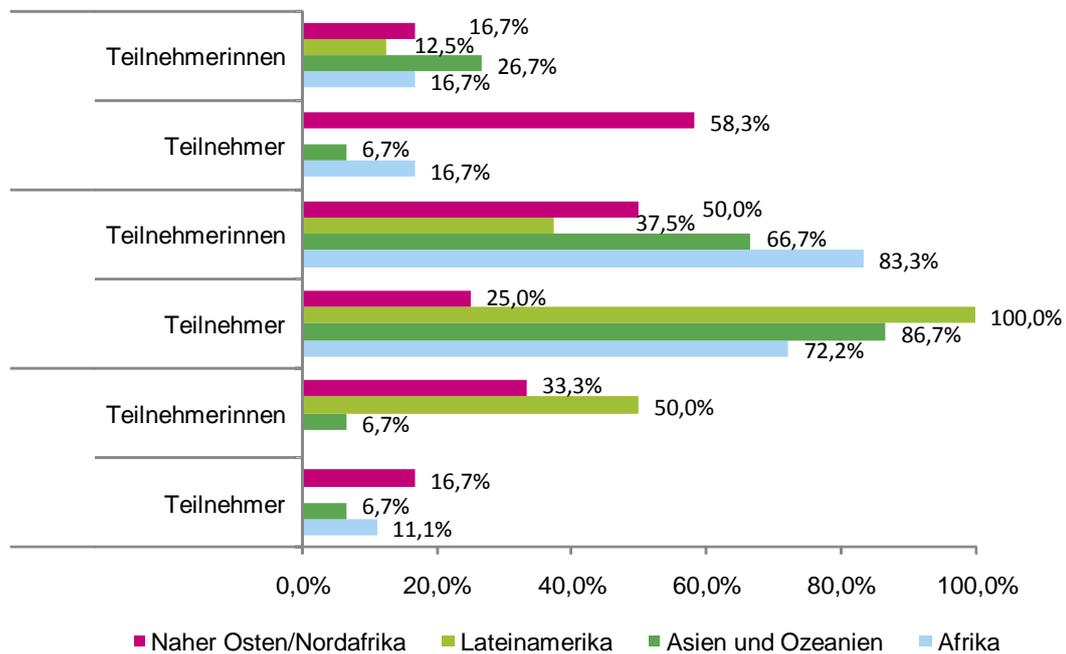
Hierbei ist die Region Asien und Ozeanien mit 26,7 Prozent mit Abstand die Region, in der Frauen am häufigsten keine berufliche Veränderung erreichen. Die Region Naher Osten/Nordafrika ist dagegen die Region, in der insgesamt befragte Teilnehmerinnen und Teilnehmer am seltensten berufliche Veränderungen nach ihrer Teilnahme am ILT erfahren, wobei Teilnehmer mit 58,3 Prozent den höchsten Anteil ausmachen. Dadurch unterscheiden sich diese Ergebnisse und die folgenden Ergebnisse von den Ergebnissen der Tracer Studie, in denen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern gefunden werden konnten.⁷⁵

Unabhängig davon erhalten insgesamt alle interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer unabhängig von der Herkunftsregion am häufigsten erweiterte berufliche Kompetenzen und Verantwortungen nach ihrer Rückkehr ins Heimatland. Dabei ist der geschlechterspezifische Unterschied in Lateinamerika am größten. Dies lässt sich jedoch durch die Beförderungsrates auf Teilnehmerinnenseite begründen.

Betrachtet man schließlich die geschlechterspezifische berufliche Entwicklung der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Schwerpunktbereich, ist auffällig, dass in den Schwerpunkten „Friedensentwicklung und Krisenprävention“, „Regionale Konzentration“, „Sicherung der Ernährung und Landwirtschaft“ sowie „Trinkwasser, Wassermanagement und Abwasser/Abfallentsorgung“ am häufigsten Beförderungen erfolgten, nachdem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihr Heimatland zurückgekehrt sind. Dabei werden in den Schwerpunktbereichen „Transport und Kommunikation“, „Trinkwasser, Wassermanagement und Abwasser/Abfallentsorgung“ sowie „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“ deutlich mehr Frauen als Männer befördert. Im Schwerpunktbereich

⁷⁵ Ibid.

Abbildung 29: Berufliche Entwicklung nach Herkunftsregion und Geschlecht



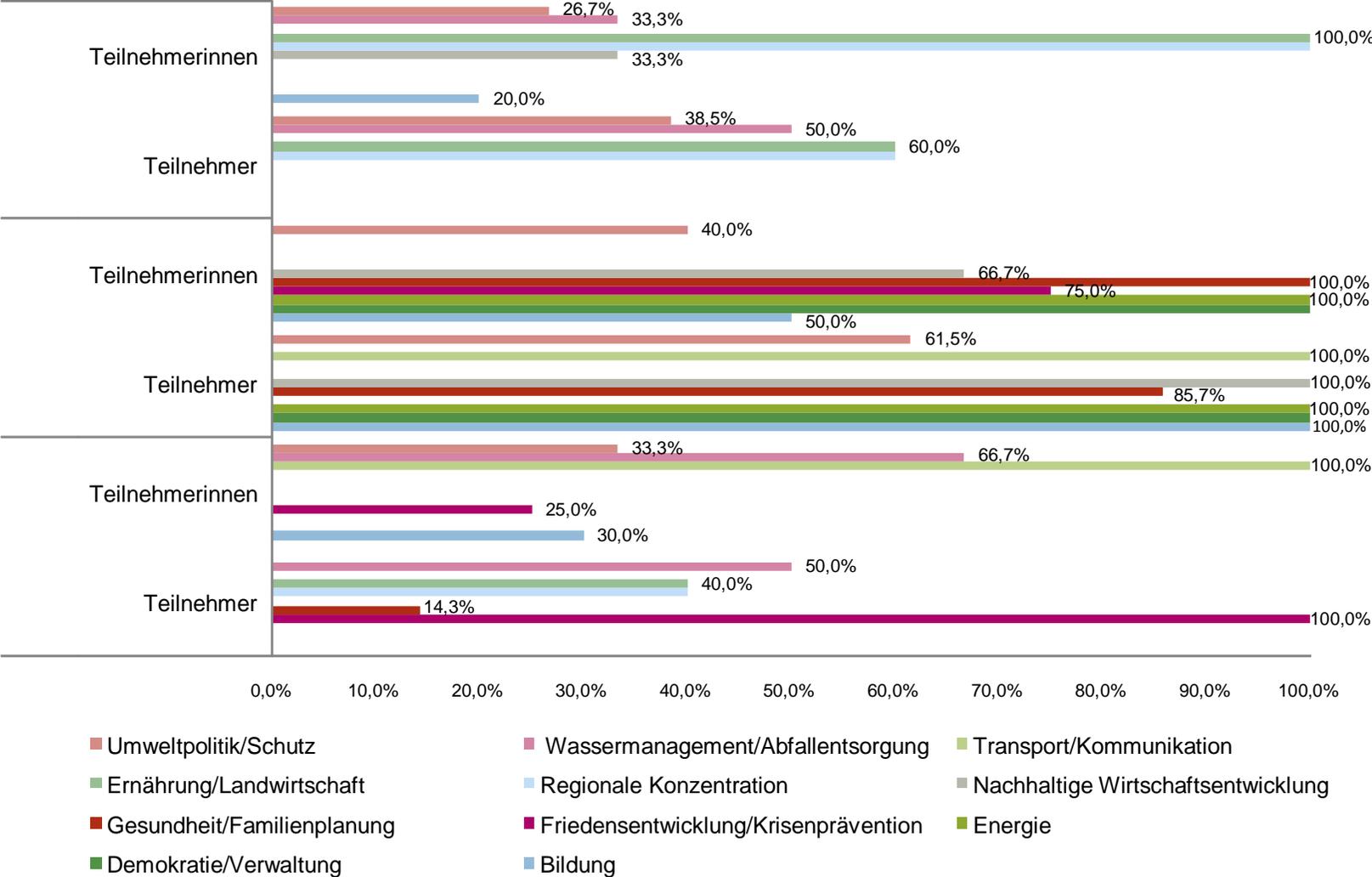
Quelle: Rambøll Management Consulting (n=89)

Bildung wurden im Untersuchungszeitraum ausschließlich Frauen befördert. Im Gegensatz dazu erfuhr keine der interviewten Teilnehmerinnen im den Schwerpunktbereichen „Regionale Konzentration“ und „Stärkung der Ernährung und Landwirtschaft“ eine berufliche Veränderung nach ihrer Rückkehr. Überwiegend erhielten befragte Teilnehmerinnen und Teilnehmer unabhängig vom Geschlecht jedoch erweiterte Kompetenzen und Verantwortungen an ihrem Arbeitsplatz nach ihrer Teilnahme am ILT (siehe Abbildung 30).

3.8.3 Bewertung der Chancengleichheit im Rahmen des ILT-Programms

Vor diesem Hintergrund wird die Chancengleichheit im Rahmen des ILT-Programms als positiv beurteilt. Es werden jedoch in manchen Bereichen Optimierungspotenziale festgestellt. Insgesamt verfügen Frauen wie Männer über einen guten Zugang zu den ILTs. Ausnahmen bilden die Regionen Naher Osten/Nordafrika und Sub-Sahara Afrika, in denen die Zugangsmöglichkeit für Frauen trotz der vorherrschenden kulturellen Bedingungen verstärkt werden sollten. Diese Regionen bedingen auch durch ihren relativen Anteil am gesamten Geschlechterverhältnis das Verhältnis von 62,5 Prozent männlicher und 37,5 Prozent weiblicher Teilnehmerinnen und Teilnehmer und erhöhen überproportional den Anteil der Männer im Vergleich zu den Frauen. Dies wird zusätzlich durch die Zahlen für die einzelnen Fallstudienländer aus den jeweiligen Regionen bestärkt. Hinsichtlich des Zuganges unterschieden nach Schwerpunktbereichen sollte die Möglichkeit der Partizipation für Frauen in den Bereichen

Abbildung 30: Berufliche Entwicklung nach Schwerpunktbereich und Geschlecht



Quelle: Rambøll Management Consulting (n=89)

- Gesundheit, Familienplanung und HIV/AIDS
- Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung
- Regionale Konzentration
- Stärkung der Ernährung und Landwirtschaft
- Trinkwasser, Wassermanagement und Abwasser/Abfallentsorgung

deutlich gestärkt werden.

Bezüglich der beruflichen Entwicklung werden kaum geschlechterspezifische Unterschiede in der späteren Beförderung von befragten ILT-Teilnehmerinnen und Teilnehmern wahrgenommen. Durchschnittlich zwei Drittel oder mehr der interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten unabhängig von der Herkunftsregion und dem Schwerpunktbereich erweiterte Kompetenzen und Verantwortungen nach ihrer Rückkehr in ihrer Entsendeorganisation. Allerdings werden Frauen häufiger befördert als Männer, insbesondere in den Regionen Lateinamerika und Naher Osten/Nordafrika. Hieraus ergibt sich dass Frauen tendenziell eine positivere berufliche Entwicklung nach ihrer Rückkehr ins Partnerland haben als Männer. Dies wird auch in den Ergebnissen der Tracer Studie bestätigt.⁷⁶

4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Das ILT ist ein Programm, das weitgehend kongruent mit den BMZ A+F Richtlinien ist und ein deutliches Alleinstellungsmerkmal aufgrund seiner Kombination aus Fach- und Managementinhalten besitzt. Es wird aufgrund seiner Charakteristika von Partnerländern und -organisationen sowie von Nachwuchskräften in den Ländern geschätzt und vielerorts nachgefragt. Aufgrund der Nachfrage und vor dem Hintergrund der beschriebenen Wirkungen auf individueller Ebene mit Ausstrahlungen auf organisatorische und sogar systemische Bereiche kann die Programmkonzeption grundsätzlich bestätigt werden. Die Kombination von Managementwissen, Fachwissen und praktischer Orientierung erweist sich als sinnvoll und effektiv.

Darüber hinaus trägt das ILT-Programm aufgrund seiner Fokussierung auf den Lernstandort Deutschland zu einem positiven Deutschlandbild bei. Dieses positive Ergebnis wird in einigen Bereichen durch eine Reduzierung der entwicklungspolitischen Effektivität erkaufte. Diese Ausrichtung des ILT-Programms ist umstritten. Während eine Reihe von Akteuren diese hervorheben, sprechen sich andere deutlich dagegen aus. Dieser Zielkonflikt sollte durch eine klare Zieldefinition auf Programmebene aufgelöst werden. Dies ist insbesondere notwendig, um die Effizienz des Programms abschließend zu beurteilen.

Zudem beeinflussen kulturelle und sektorale Rahmenbedingungen sowie die Auswahl der Partnerorganisationen die Erfolge des ILT-Programms, was Fragen bezüglich des individuellen Zuschnittes der vorhandenen Bedarfsorientierung des ILT-Programms bei einer nahezu identischen Programmgestaltung für alle Weltregionen und Organisationstypen aufwirft. Eine Reflektion von Schwerpunktbereichen und gegebenenfalls eine Anpassung überlegenswert. Darüber hinaus könnten diese sektoralen und kulturspezifischen Rahmenbedingungen durch

⁷⁶ Zentrum für Evaluierung und Methoden der Universität Bonn. (2008): Tracer Studie zum International Leadership Training von InWEnt. Bonn: Uni Bonn.

eine bessere Berücksichtigung in der Planungsphase (unter anderem in den Bedarfsanalysen und Wirkungslogiken) eine bessere Ausrichtung des ILT-Programms in den jeweiligen Ländern garantieren.

Grundlage für Veränderungen des Programms bildet aber eine klare Entscheidung der Zielrichtung, in deren Folge dann programmintern verschiedene Aspekte feingesteuert werden können. Dazu gehören bei einer Beibehaltung der derzeitigen Konzeption unter anderem eine Optimierung des Auswahlverfahrens sowie die Kooperation mit dem deutschen Vorfeld und die Einbindung des ILT in übergeordnete Geberstrategien. Für die Verbesserung der Kooperation und der Koordination bietet die derzeit diskutierte Vorfeldreform der deutschen Entwicklungszusammenarbeit eine große Chance.

Die im Rahmen der Evaluierung identifizierten Handlungsbereiche können wie folgt zusammengefasst werden.

Handlungsbereich 1: Reflektion der strategischen Ausrichtung des ILT-Programms und eindeutige Entscheidung zur Zielsetzung – insbesondere bezüglich der Sprache Deutsch und des Lernstandorts Deutschland: Vor dem Hintergrund des offensichtlichen Zielkonfliktes im Programm ist eine Diskussion über die strategische Ausrichtung des ILT notwendig, die das Programm in seiner jetzigen Konzeption entweder bestätigt oder ihm eine neue Richtung vorgibt.

1. *Handlungsempfehlung: Die strategische Ausrichtung reflektieren und eine Entscheidung zur Zielsetzung treffen, die als Orientierungspunkt und Bewertungsmaßstab fungiert.*

Im Rahmen dieser Abwägung sind aus Sicht der Evaluatoren hinsichtlich grundsätzlich drei Szenarien denkbar:

- a) **Betonung der entwicklungspolitischen Zielsetzung und Beibehaltung einer gewissen Bindung an Deutschland:** Bei dieser Ausrichtung würde der Lernstandort Deutschland beibehalten, die Sprachkomponenten allerdings reduziert werden. Die Sprachvermittlung Deutsch würde sich auf die Vermittlung von „Alltagsdeutsch“ reduzieren. Fortbildungen und Praktika würden in Deutschland aber auf Englisch durchgeführt werden. Kenntnisse der englischen Sprache müssten zu einem Auswahlkriterium bei der Teilnehmerauswahl gemacht werden. Bei einer ansonsten weitgehend identischen Programmkonzeption müsste sich die Kooperation mit dem deutschen Vorfeld vor Ort stark verbessern, um derzeit ungenutzte Potentiale zu nutzen. Eine deutlich verbesserte Koordination insbesondere mit Vorhaben der GTZ wäre hierfür die Voraussetzung (siehe Handlungsbereich 2).

In dieser Variante würde sich das ILT-Programm in seiner Sprachkomponente deutlich verändern. Durch die Verkürzung der Sprachlernphase würden Kosten gespart. Zugleich würden der Wissenserwerb und die Übertragbarkeit von Wissen durch englische Unterrichtsmaterialien in den Fachmodulen erhöht. Allerdings könnte sich die Suche nach adäquaten Praktikumsplätzen verkomplizieren, wobei bereits die Hälfte der heutigen ILT-Teilnehmerinnen und Teilnehmer angibt, ihr Praktikum auf Englisch durchzuführen.

- b) **Primäre Ausrichtung auf Capacity Development:** Bei dieser Ausrichtung müsste das Programm direkt vor Ort gesteuert werden. Alle Qualifizierungsbedarfe würden dann nicht in Form von länderübergreifenden ILTs angeboten, sondern gemeinsam mit dem Part-

nerland entwickelt. Hier müsste dann jeweils eine deutsche Durchführungsorganisation, die vor Ort mit eigenen Programmen vertreten ist, die ILT-Steuerung übernehmen. Die Durchführung der Fortbildungen könnte anschließend in den Partnerländern selbst erfolgen, wenn die Bedingungen vor Ort dies zulassen. Hier wurden im Rahmen der Evaluierung zum Beispiel auch Kooperationen mit lokalen Universitäten angeregt. Unterrichtssprache wäre die Landessprache. Das Konzept des ILT-Programms, die Fortbildungen mit Praktika zu kombinieren, würde beibehalten werden. Allerdings würde die Suche nach Praktikumsplätzen rein von den erwünschten Lernerfolgen abhängen. Dies würde zu einer regionalen bzw. weltweiten Suche nach dem richtigen Praktikumsstandort (ggf. auch in Zusammenarbeit mit anderen Gebern) führen. Praktikumsort könnte dabei auch Deutschland sein, wobei dies keine Voraussetzung mehr ist. Deutschland wäre nur dann als Praktikumsort relevant, wenn Deutschland in diesem Feld eine weltweite Voreiterrolle einnimmt (zum Beispiel im Bereich der Umwelttechnologien). Bei der Teilnehmerauswahl müsste die Sprache des Praktikums mit abgeprüft und als Auswahlkriterium benannt werden.

In dieser Variante würde sich das ILT-Programm stark verändern. Die Arbeit vor Ort würde sich intensivieren, wobei InWEnt Kompetenzen an andere Vorfeldorganisationen abgeben müsste. Höhere Kosten könnten durch individuelle Programmkonzeptionen entstehen. Gleichzeitig würde der Sprachkurs Deutsch wegfallen, was Kosten senkt. Durch kürzere Auslandsaufenthalte (nur das Praktikum) und gegebenenfalls geringere Distanzen bei Praktika in den Regionen würden weitere Kosten gespart. Bei einer konsequenten Verfolgung dieser Variante würde allerdings die Sichtbarkeit Deutschlands im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit im Vergleich zu den anderen Varianten deutlich reduziert.

- c) **Vorrangige Betonung der Bindung an Deutschland:** In dieser Variante würde Deutsch als Unterrichtssprache beibehalten und gestärkt werden, da die Sprache ein wichtiger Faktor bei der Bindung an ein Land ist. Die Deutschkurse müssten verlängert werden, um das Verständnis der Fachmodule zu erhöhen. Darüber hinaus müsste die Didaktik der Fachmodule überarbeitet werden, um eine bessere Vermittlung der Inhalte zu garantieren. Praktika würden ausschließlich auf Deutsch durchgeführt. Gleichzeitig müsste vor Ort eine gezielte Vernetzung mit deutschen Akteuren erfolgen, welche die Nachhaltigkeit der Bindung an Deutschland erhöht. Hierzu gehören das deutsche Vorfeld sowie zum Beispiel deutsche Kulturinstitutionen, Akteure der Wirtschaftsförderung oder deutsche Stiftungen.

In dieser Variante würde das ILT-Programm weitgehend gleich bleiben und im Bereich der Sprachkomponenten ausgebaut werden. Dies wäre ein bewusstes Investment in die Bindung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Deutschland.

Handlungsbereich 2 – Stärkung der Kooperation und Koordination vor Ort – insbesondere im Rahmen einer intensivierten Zusammenarbeit im deutschen Vorfeld: InWEnt setzt das ILT professionell um und nutzt die eigenen vorhandenen Strukturen dafür gut. Allerdings zeigen sich strukturelle Grenzen in Bereichen, in denen ein hohes Maß an lokalem Know-How und lokaler Verfügbarkeit notwendig ist, um die individuelle Bedarfslagen aufzunehmen, Programme vor Ort miteinander abzustimmen und Kontakte zu Organisationen zu etablieren.

2. Handlungsempfehlung: Stärkung der Kooperation im deutschen Vorfeld und Suche nach Synergien

Durch eine intensiviertere Kooperation mit den anderen Vorfeldorganisationen (hier insbesondere der GTZ) könnten diese Potentiale genutzt werden. Dabei wäre auch eine stärkere Rolle der Schwerpunktkoordinatoren bereits in der ILT-Bedarferhebung und -Konzeptionsphase wünschenswert. Da das ILT in regionalen Programmen organisiert ist, bedeutet dies einen intensivierten Koordinationsaufwand, für den die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden sollten. Im Rahmen der Vorfelddebatte könnten sich hier Schnittstellen ergeben, die auch zu Gunsten einer besseren ILT-Umsetzung ausgestaltet werden könnten.

Die ILTs in den jeweiligen Partnerländern sollten in engerer Abstimmung mit der GTZ, dem DED und KfW geplant werden, so dass diese in die Programme der anderen Geber mit integriert werden können. Das ILT bietet hier Chancen für eine gezielte Ergänzung anderer Initiativen, durch die Synergiepotenziale realisiert werden können. Synergien ergeben sich dabei insbesondere, wenn

- a) ILTs auf operativer Ebene zur Ergänzung von entwicklungspolitischen Strategien eingesetzt werden. Hier können Synergien durch die gezielte parallele Durchführung von Maßnahmen entstehen, die sich in ihrer Zusammenführung verstärken.
- b) ILTs als zeitlich versetzte Maßnahmen durchgeführt werden, sodass über das jeweilige ILT Multiplikatoren und Partner für die Durchführung zukünftiger Projekte vor Ort geschult und gezielt in Organisationen zurückgeführt werden, mit denen andere Akteure der EZ arbeiten wollen. Mit Transferprojekten sollte InWEnt dabei explizit die Einbettung in die Veränderungsprozesse vor Ort suchen und leicht zugängliche Möglichkeiten für die Kombination mit anderen Maßnahmen bieten.
- c) ILTs eine Nachhaltigkeitsfunktion und eine Perpetuierung der Anbindung an Deutschland befördern, wenn sie im Anschluss an EZ-Programme durchgeführt werden, beziehungsweise durch den Netzwerkansatz zur Nachhaltigkeit beitragen.

3. Handlungsempfehlung: Stärkung der Rolle der Schwerpunktkoordinatoren bei der ILT-Planung und Umsetzung vor Ort

Um die ILTs besser an die Bedarfslagen in den Partnerländern anzupassen und eine bessere Koordination im deutschen Vorfeld und der internationalen Gebergemeinschaft zu gewährleisten, sollten ILTs nur dann in den Partnerländern durchgeführt werden, wenn diese durch die Schwerpunktkoordinatoren bestätigt werden. Den Schwerpunktkoordinatoren sollte dann auch ein starkes Mitspracherecht bei der Auswahl von Partnerorganisationen, Teilnehmerinnen und Teilnehmern und Programminhalten zukommen.

Handlungsbereich 3 – Verbesserung der Bedarfsorientierung durch Machbarkeitsstudien sowie die Anpassung der ILTs an Rahmenbedingungen in Sektoren, Partnerländern und Bedarfen von Partnerorganisationen: Die Evaluierung kommt zu dem Ergebnis, dass regionale Unterschiede bezüglich der Effektivität und der Wirkung bestehen. Darüber hinaus zeigt die Evaluierung, dass die Auswahl der Partnerorganisationen und Sektoren mi-

tentscheidend für den Erfolg sind. Im derzeitigen Programmverlauf bestehen noch ungenutzte Potentiale beim bedarfsorientierten Zuschnitt der ILT-Programme und der Auswahl von Partnerorganisationen und Teilnehmenden, welche die Wirkungsorientierung stärken könnten.

4. Handlungsempfehlung: Durchführung von Machbarkeitsstudien

Die momentan existierenden Bedarfsanalysen sollten zu Machbarkeitsstudien erweitert werden. Dabei sollte der Fokus der Machbarkeitsstudien zum einen auf den kultur- und regionspezifischen nationalen Rahmenbedingungen der Partnerländer liegen und zum anderen potentielle Partnerorganisationen mit einbeziehen. Machbarkeitsstudien sollten dabei die Erfolgchancen von ILTs im Sinne der Veränderungsziele reflektieren und somit die Möglichkeit eröffnen, die vielversprechendsten Regionen, Länder und Institutionen zu priorisieren und Programmanpassungen für eine stärkeren individuellen Zuschnitt der vorhandenen Bedarfsorientierung des Programms vorzuschlagen.

5. Handlungsempfehlung: Verstärkte Einbindung der Partnerorganisationen beziehungsweise Vorgesetzten bei Teilnehmerauswahl und der Planung und Durchführung von Transferprojekten

Als ein Erfolgsfaktor für Veränderungen auf organisatorischer Ebene wurde die Einbindung der Partnerorganisationen beziehungsweise der Vorgesetzten im Rahmen der Evaluierung identifiziert. Vor diesem Hintergrund sollte InWEnt seine Bemühungen verstärken, die Partnerorganisationen und deren Management frühzeitig in das ILT-Programm einzubinden. Dies gilt zum einen bei der Definition von Handlungsbedarfen in der Organisation, die Ausgangspunkt für Transferprojekte sein können. Zum anderen betrifft dieser Punkt die Auswahl passender Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Potential für organisatorische Veränderungen mitbringen. Transferprojekte sollten gemeinsam mit den Organisationen geplant und so die notwendige Unterstützung für deren Umsetzung gesichert werden.

Unter den derzeitigen organisatorischen Rahmenbedingungen kommt der Kooperation mit anderen Vorfeldorganisationen für diese individuell ausgerichtete Bedarfsorientierung eine zentrale Bedeutung zu. So müsste die Kontaktaufnahme mit der Organisation sowie die Beratung und Begleitung der Teilnehmerauswahl und Transferprojektplanung über eine deutsche Vorfeldorganisation vor Ort laufen, die bereits über gute Kontakte zu und Einblicke in die Partnerorganisationen verfügt.

Handlungsbereich 4 – Programminterne Prozesse optimieren:

Bezüglich programminterner Prozesse identifizierte die Evaluierung Bereiche, die optimiert werden sollten. Diese sind die Programmausrichtung und das Monitoring entlang von realistischen Wirkungslogiken sowie das Auswahlverfahren. Die Evaluierung hat verdeutlicht, dass keine Planungsdokumente für das ILT-Programm vorliegen, in denen explizit die Wirkungslogik des Programms dargelegt wird. Als Folge dessen werden externe Faktoren und Risiken in den Partnerländern nicht realistisch eingeschätzt und intendierte Veränderungen durch das ILT-Programm auf den drei unterschiedlichen Ebenen nicht eindeutig dargestellt und gemessen. Das Auswahlverfahren des ILT-Programms war zum Zeitpunkt der Evaluierung

nicht standardisiert und wies gravierende Unterschiede zwischen einzelnen ILTs und Ländern auf.

6. Handlungsempfehlung: Entwicklung von realistischen Wirkungslogiken für das ILT-Programm

Daher empfehlen die Evaluatoren für jedes einzelnes ILT in der Planungsphase mit Hilfe des PriME Systems von InWEnt Wirkungslogiken und Indikatoren unter Berücksichtigung der jeweiligen Bedingungen in den Partnerländern zu entwickeln, um die einzelnen ILTs effektiver umsetzen zu können. Darüber hinaus wird empfohlen eine allgemeine Wirkungslogik auf Programmebene für das ILT-Programm zu entwickeln.

7. Handlungsempfehlung: Standardisierung des Auswahlverfahrens und Konkretisierung der Zielgruppe

Um einen transparenten und fairen Auswahlprozess sowie die Erreichung der relevanten Zielgruppe zu garantieren, wird die Ausrichtung des Auswahlverfahrens an dem vorliegenden Standardprozess von InWEnt empfohlen. Darüber hinaus sollten die GTZ und KfW verstärkt in den Auswahlprozess mit eingebunden werden, damit relevante Individuen in entwicklungspolitisch bedeutenden Partnerorganisationen erreicht werden können. Weiterhin sollte die Zielgruppe für das Auswahlverfahren weiter spezifiziert werden und sich auf Personen mit Führungsverantwortung beschränken.

