

VERFAHRENSLEITLINIE ZUR DURCHFÜHRUNG VON LÄNDERPORTFOLIOREVIEWS

*Anhang des Berichts „Länderportfolioreviews. Ein
Analyseinstrument für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit“*

2019

Christoph Hartmann
Miriam Amine
Sarah Klier
Kirsten Vorwerk

INHALT

Einleitung.....	1
A. Ziel, Inhalte und Gegenstand von LPRs	3
A.1 Zielgruppen und Wirkungslogik von LPRs.....	3
A.2 Der Gegenstand von LPRs	5
A.3 Inhaltlicher Fokus von LPRs	6
B. Zuständigkeiten und Rollen im LPR-Prozess	8
C. Einbindung und Ablauf des LPR.....	9
C.1 Einbindung des LPR in den Erstellungsprozess der Länderstrategie.....	9
C.2 Ablauf und Aufgaben bei der Durchführung eines LPR	9
D. Methodische Herangehensweise	12
E. Belastbarkeit der Daten, Ergebnisse und Schlussfolgerungen eines LPR	15
F. Berichtslegung, Empfehlungen und Optionen.....	17
G. Darstellung der Erhebungsinstrumente.....	20
G.1 Kontextanalyse	20
G.2 Portfolioanalyse.....	21
G.3 Onlinebefragung.....	24
G.4 Strategieanalyse.....	25
G.5 Interviews.....	26
G.6 Workshops	27
G.7 Schwerpunktanalyse	28
G.8 Geberanalyse	30
H. Anhang: LPR-Fragenkatalog.....	32

Abbildungen

Abbildung 1:	Phasen eines LPR.....	1
Abbildung 2:	Wirkungslogik von LPRs	3
Abbildung 3:	Gegenstand von LPRs	5
Abbildung 4:	Leitfragen und Unterfragen des Fragenkatalogs	7
Abbildung 5:	Einbindung des LPR in den Erstellungsprozess der LS.....	9
Abbildung 6:	Aufgaben bei der Durchführung eines LPR	10
Abbildung 7:	Darstellung der LPR-Ehebungsinstrumente und Sequenzierungsschritte.....	13
Abbildung 8:	Gliederung eines LPR-Berichts	17
Abbildung 9:	Beispiel für die kriterienbasierte Ausarbeitung von Optionen der Portfoliogestaltung .	18
Abbildung 10:	Optionen auf Schwerpunktebene (Beispiel)	19
Abbildung 11:	Darstellung des deutschen Portfolios (Beispiel)	22
Abbildung 12:	Stimmungsbild zu den Schwerpunkten (Beispiel)	29

Tabellen

Tabelle 1:	Methoden und Datentriangulation	15
Tabelle 2:	Kontextanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten	21
Tabelle 3:	Portfolioanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten	23
Tabelle 4:	Onlinebefragung: Aufgaben und Zuständigkeiten	24
Tabelle 5:	Strategieanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten.....	25
Tabelle 6:	Interviews: Aufgaben und Zuständigkeiten	26
Tabelle 7:	Workshops: Aufgaben und Zuständigkeiten.....	28
Tabelle 8:	Schwerpunktanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten	30
Tabelle 9:	Geberanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten	31

ABKÜRZUNGEN UND AKRONYME

AA	Auswärtiges Amt
AV	Auftragsverantwortliche/Auftragsverantwortlicher
BGR	Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit
BMZ-RR	BMZ-Regionalreferat
CRS	Creditor Reporting System
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DAC	Development Assistance Committee (Ausschuss für Entwicklungshilfe der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
DASY	Dokumentenablagensystem des BMZ
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit
DO	Durchführungsorganisation
EP	Entwicklungspartner
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GOV	Governance
GS	Gestaltungsspielraum
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LPR	Länderportfolioreview
LS	Länderstrategie
NaWi	Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung
NRO	Nichtregierungsorganisation
OB	Onlinebefragung
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PFA	Portfolioanalyse
PTB	Physikalisch-Technische Bundesanstalt
RG	Referenzgruppe
RR	Regionalreferat
RV	Regierungsverhandlungen
SEWOH	Sonderinitiative Eine Welt ohne Hunger
SI	Sonderinitiative
soSci	Programm zur Durchführung von Onlinebefragungen
ToR	Terms of Reference
TZ	Technische Zusammenarbeit

WS	Workshop
WZ-R	Referentin/Referent für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ZVG	Zivilgesellschaft

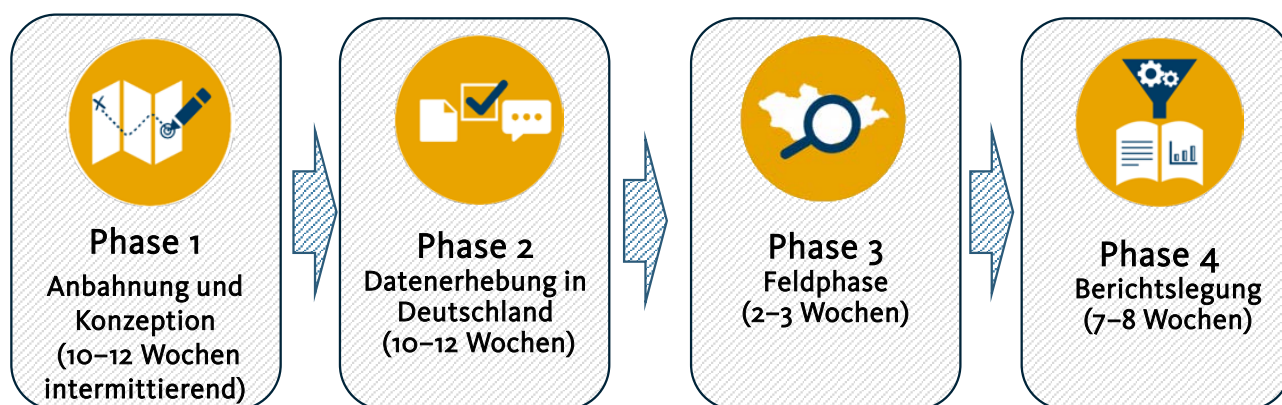
EINLEITUNG

In Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) ein Instrument zur Durchführung von Länderportfolioreviews (LPRs) für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit (EZ) entwickelt. Die Verfahrensleitlinie ist das Resultat eines umfangreichen Prozesses, in dem das DEval das BMZ unterstützt hat, seine wirkungsorientierte Portfoliosteuerung zu stärken und die hierfür notwendigen Evidenzen auf Portfolioebene zu generieren. Der Entwicklungsprozess fand zwischen September 2017 und Dezember 2018 statt und wird im veröffentlichten Bericht „Länderportfolioreviews. Ein Analyseinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ detailliert dargestellt.

Zum einen dienen LPRs den Regionalreferaten (RRs) als unabhängige Informationsgrundlage für den Reflexionsprozess der Länderstrategieerstellung. LPRs sollen so die strategische Steuerungskompetenz des BMZ auf Ebene einzelner Länderportfolios unterstützen und stärken. Zum anderen sollen über die Metaauswertung der durchgeführten LPRs dem BMZ und anderen Akteuren länderübergreifende Evidenzen zur effektiven strategischen Steuerung sowie zur Verbesserung von grundlegenden Prozessen und Vorgaben der deutschen bilateralen EZ zur Verfügung gestellt werden.

Um diese Ziele zu erreichen, sollte frühzeitig mit der Planung eines LPR begonnen werden. Der Zeitraum von Beginn der Datenerhebung bis hin zur Fertigstellung des Berichts beträgt in der Regel circa 5 bis 6 Monate. Anbahnung und Konzeption beginnen bereits 10 bis 12 Wochen vorher. Mit der übergeordneten Planung eines LPR sollte daher mindestens 1 Jahr vor der Erstellung oder Aktualisierung der Länderstrategie (LS) begonnen werden. So kann gewährleistet werden, dass die notwendigen Evidenzen für strategische Überlegungen und Absprachen mit Partnern rechtzeitig zur Verfügung stehen.

Abbildung 1: Phasen eines LPR



Quelle: eigene Darstellung

Die Verfahrensleitlinie dient primär der Darstellung des LPR-Instruments sowie der Zuständigkeiten und Abläufe hinsichtlich der Durchführung von einzelnen LPRs auf Länderebene. Sie ist eine Prozesshilfe und Handlungsanleitung für alle, die einen LPR planen und durchführen.¹ Die Verfahrensleitlinie richtet sich somit sowohl an das BMZ als auch an Expertinnen und Experten, die LPRs für das BMZ durchführen. Für die BMZ-Regionalreferate (BMZ-RR), die einen LPR beauftragen, soll diese Verfahrensleitlinie einen Überblick über Inhalte, Prozesse und Aufgaben bereitstellen. Für die Expertinnen und Experten, die den LPR steuern und umsetzen, stellt dieses Dokument detailliertere Informationen zur Planung und Durchführung der Prozesse sowie zu Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden bereit.

Nachfolgend werden Ziele, Inhalte und Gegenstand von LPRs (Kapitel A) sowie Zuständigkeiten und Rollen bei der Durchführung eines LPR vorgestellt (Kapitel B). Daran anschließend wird in Kapitel C die Einbettung eines LPR in den Prozess der Länderstrategieerstellung sowie der Ablauf eines LPR beschrieben. Kapitel D und E diskutieren die methodische Herangehensweise sowie die Belastbarkeit der Daten. Die Berichtserstellung sowie die Kriterien zur Erarbeitung von Empfehlungen und Optionen werden in Kapitel F behandelt. Abschließend werden in Kapitel G die einzelnen Instrumente im Detail vorgestellt.

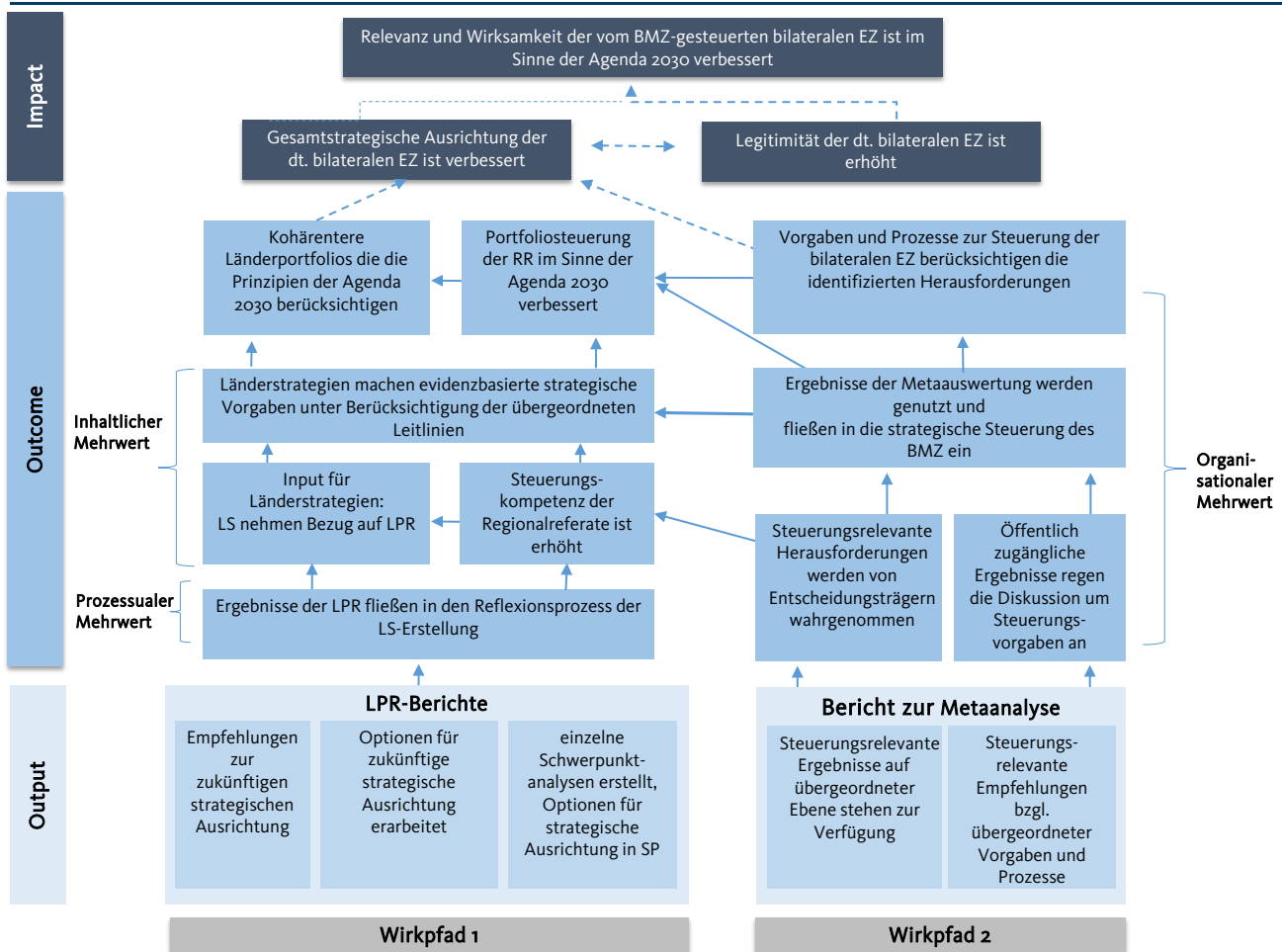
¹ Leitlinien und Hinweise bezüglich der Durchführung von Metaauswertungen sind nicht Teil dieses Dokuments.

A. ZIEL, INHALTE UND GEGENSTAND VON LPRS

A.1 Zielgruppen und Wirkungslogik von LPRs

Länderportfolioreviews sollen Regionalreferate rechtzeitig bei der Erstellung der Länderstrategie unterstützen und dabei existierende Prozesse und Instrumente komplementieren. Vor dem Hintergrund der Anforderungen der Agenda 2030 und anderer globaler Konventionen sollen LPRs so der Weiterentwicklung der BMZ-gesteuerten bilateralen Portfolios in den Partnerländern dienen und fundierte Entscheidungen hinsichtlich eines gesamtstrategischen Ansatzes ermöglichen. In Abbildung 2 wird die Wirkungslogik von LPRs dargestellt.

Abbildung 2: Wirkungslogik von LPRs



Quelle: eigene Darstellung (basierend auf der Wirkungslogik im Bericht)

Wie in Abbildung 2 dargestellt, entfalten LPRs ihre Wirkungen über zwei Wirkpfade, die jeweils unterschiedliche Zielgruppen innerhalb des BMZ ansprechen.

Wirkpfad 1: Wirkungen auf Länderportfolioebene

Mit Blick auf die einzelnen LPRs sind die Regionalreferate, denen LPRs als Grundlage für die evidenzbasierte Ausgestaltung der LS dienen sollen, als Zielgruppe von besonderer Bedeutung. Auf Basis einer übergeordneten Gesamtbewertung der bilateralen EZ in einem Partnerland sollen LPRs die politisch-strategische Steuerung der Regionalreferate unterstützen und dabei sowohl einen inhaltlichen Mehrwert für die Erstellung der LS als auch einen prozessualen Mehrwert für den damit verbundenen Reflexionsprozess erzeugen.

LPRs generieren evidenzbasierte Optionen zur strategischen Ausrichtung des bilateralen EZ-Portfolios (inhaltlicher Mehrwert). Sie analysieren systematisch das Gesamtportfolio der deutschen bilateralen EZ im jeweiligen Länderkontext, leiten darauf aufbauend politisch-strategische Optionen für die zukünftige Ausrichtung des Länderportfolios im Sinne der Agenda 2030 ab und vergleichen diese miteinander. Damit unterstützen LPRs die Steuerungskompetenz der Regionalreferate und liefern evidenzbasierte Informationen für die LS.

LPRs stimulieren den Reflexionsprozess (prozessualer Mehrwert). Sie stimulieren den Reflexionsprozess im Rahmen der Länderstrategieerstellung und ermöglichen den Regionalreferaten, gemeinsam mit WZR (Referentinnen und Referenten für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung), DOs (Durchführungsorganisationen) und gegebenenfalls weiteren Beteiligten die Rahmenbedingungen und Handlungsschwerpunkte für einzelne Länder regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Die gezielte Einbindung verschiedener Akteure der deutschen EZ fördert zudem das gemeinsame Kontextverständnis, die Identifikation strategischer Zusammenhänge zwischen einzelnen Schwerpunkten und Programmen und die Möglichkeiten für Synergiebildung.

Wirkpfad 2: Wirkungen auf organisationaler Ebene

Darüber hinaus liefern LPRs übergeordnete Erkenntnisse, die von zentraler Steuerungsrelevanz für Grundsatz-, Evaluierungs- und gegebenenfalls Sektorreferate sowie für die Leitungsebene des BMZ sind.

LPRs unterstützen die strategische Steuerung des BMZ auf übergeordneter Ebene (organisationaler Mehrwert). Sie ermöglichen die Identifikation übergeordneter und struktureller Herausforderungen und Potenziale für die Steuerung und Planung der deutschen bilateralen EZ. Durch regelmäßige Metaauswertungen können übergeordnete Erkenntnisse über einzelne Länder hinweg für Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in den Grundsatz-, Evaluierungs- und gegebenenfalls. Sektorreferaten sowie für die Leitungsebene des BMZ aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Damit wird ein Beitrag zur Verbesserung der strukturellen Vorgaben und Prozesse für eine Agenda-2030-konforme Gestaltung der bilateralen EZ auf übergeordneter Ebene geleistet.

Wirkungen auf der höher aggregierten Ebene: Outcome und Impact

Über die beschriebenen Wirkpfade und die dabei generierten Mehrwerte wird die Portfoliosteuerung der Regionalreferate verbessert und letztlich die Ausgestaltung kohärenter Länderportfolios gefördert, welche die Prinzipien der Agenda 2030 berücksichtigen. So tragen LPRs auf höher aggregierter Wirkungsebene zur Stärkung von Legitimität sowie gesamtstrategischer Ausrichtung der deutschen bilateralen EZ bei. Letztendlich kann so ein Beitrag zur Erhöhung von Relevanz und Wirksamkeit der bilateralen EZ geleistet werden.

Voraussetzung zur Generierung der beschriebenen Mehrwerte

Um die oben beschriebenen Mehrwerte zu erzeugen,

- ... **nehmen LPRs eine Vogelperspektive auf das BMZ-gesteuerte bilaterale Länderportfolio ein:** Sie erlauben eine Sicht auf das Gesamtportfolio. Mit Blick auf dessen Struktur, Fokus und Dynamik werden Kohärenz, strategische Ausrichtung, Synergien und Wechselwirkungen innerhalb des Portfolios sowie im Zusammenspiel mit Akteuren im Umfeld analysiert und sichtbar gemacht.
- ... **bieten LPRs eine unabhängige Analyse des aktuellen Portfolios:** Die Analyse bereits bekannter Quellen sowie die gezielte, ergänzende Datenerhebung erlauben eine unabhängige Bewertung des aktuellen Portfolios. Bestehende Portfolioeinschätzungen des Regionalreferats werden so bestätigt oder kritisch hinterfragt.
- ... **stärken LPRs die Einbindung verschiedener Stakeholder und ermöglichen über die Perspektivenvielfalt eine ausgewogene und fundierte Bewertung und Entscheidungsfindung:** Die Einbeziehung von BMZ, Partnern und DOs, aber auch von anderen Gebern, der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungen, Präferenzen und Orientie-

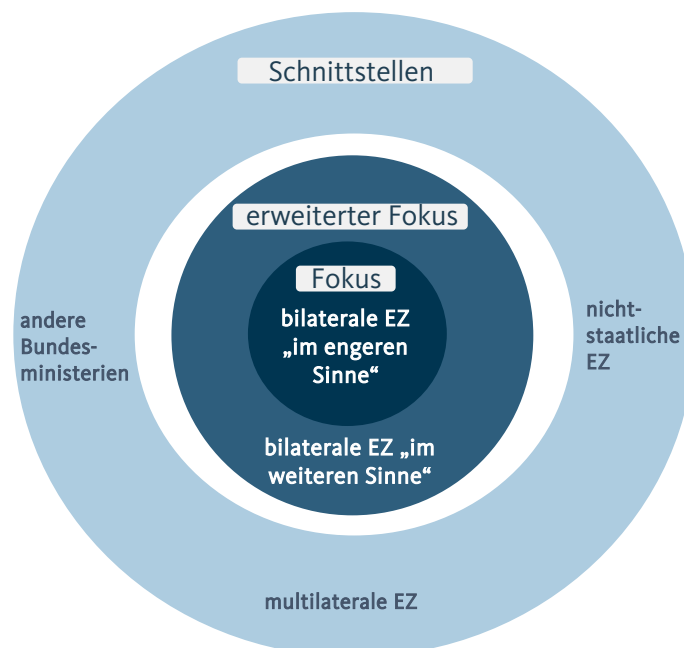
rungen dieser Akteure ermöglichen dem Regionalreferat einen Überblick über die Perspektivenvielfalt. Dies unterstützt die Abwägung unterschiedlicher Handlungsoptionen und die strategische Entscheidungsfindung.

A.2 Der Gegenstand von LPRs

Gegenstand von LPRs ist die vom BMZ verantwortete staatliche bilaterale EZ. Dabei liegt der Fokus zunächst auf der bilateralen EZ „im engeren Sinne“, da diese den größten Teil der BMZ-Arbeit ausmacht und im Zentrum der LS steht. Dies umfasst alle Vorhaben, die vom Regionalreferat mithilfe der LS im Rahmen der bilateralen Portfoliosteuerung direkt beauftragt und gesteuert werden. In vielen Ländern spielen außerdem bilaterale EZ-Maßnahmen eine wichtige Rolle, die nicht durch das Regionalreferat gesteuert werden; nachfolgend wird diese als bilaterale EZ „im weiteren Sinne“ bezeichnet. Darunter fallen Vorhaben, die über Sonderinitiativen (SI) sowie Global-, Regional- und Sektorvorhaben als auch Übergangshilfe gefördert werden. Sie werden zwar in der LS reflektiert und berücksichtigt, aber nicht gemeinsam mit dem bilateralen Portfolio „im engeren Sinne“ geplant und gesteuert². Je nach Relevanz dieser Vorhaben und dem Anspruch nach Kohärenz des Portfolios werden sie in der Analyse ebenfalls berücksichtigt. Das ist vor allem dann der Fall, wenn es enge Anknüpfungspunkte und Schnittstellen mit der bilateralen EZ „im engeren Sinne“ gibt oder diese besonders signifikant für die strategische Zusammensetzung des Gesamtportfolios sind.

Die Beiträge anderer deutscher Bundesministerien, die multilaterale EZ sowie die nichtstaatliche EZ werden mitbedacht, aber nur dann tiefergehend betrachtet und ausgewertet, wenn sich klare Schnittstellen zur bilateralen EZ „im engeren Sinne“ ergeben. Die genaue Eingrenzung des Gegenstandes hängt vom jeweiligen Portfolio ab und wird vom LPR-Team auf Grundlage der erstellten Portfolioanalyse vorgenommen. Dabei wird eruiert, inwieweit spezifische Informationsbedarfe beziehungsweise Erkenntnisinteressen der Regionalreferate im Rahmen des LPR berücksichtigt werden können oder hierfür andere Instrumente (z. B. Programmevaluierungen) zum Einsatz kommen sollten (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Gegenstand von LPRs



Quelle: eigene Darstellung

² In Ausnahmefällen liegt die Verantwortung für die Projektsteuerung von Vorhaben, die zum Beispiel über Sonderinitiativen finanziert werden, beim Regionalreferat. Diese wären nach dieser Definition wieder zum Portfolio „im engeren Sinne“ zu zählen.

A.3 Inhaltlicher Fokus von LPRs

Im Mittelpunkt von LPRs steht die Bewertung der Relevanz deutscher bilateraler EZ und die Beantwortung der Frage „Tut die deutsche bilaterale EZ im jeweiligen Partnerland (noch) das Richtige?“ Bestimmender Orientierungsrahmen für die Beurteilung der Relevanz sind die Leitprinzipien der Agenda 2030 sowie die übergeordneten Entwicklungsstrategien des BMZ (z. B. Entwicklungspolitik 2030, Marshallplan mit Afrika). Vor diesem Hintergrund werden strategische Empfehlungen sowie Optionen für die zukünftige Ausgestaltung des bilateralen Länderportfolios entwickelt.

Die Bewertung des bilateralen Portfolios im Partnerland und die Entwicklung der Optionen erfolgt auf Grundlage von vier beziehungsweise fünf übergeordneten Kriterien, die im Rahmen der Instrumentenentwicklung erarbeitet wurden, wobei Kriterium 5 nur für die Entwicklung zukünftiger Optionen herangezogen wird. Die Kriterien orientieren sich an den oben genannten übergeordneten Prinzipien und Strategien sowie den Vorgaben zur Erstellung der Länderstrategie:

- **Kriterium 1: Entwicklungsbedarfe und -trends im Partnerland.** Das zukünftige deutsche Portfolio setzt an aktuellen und zukünftigen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen im Partnerland an.
- **Kriterium 2: Reformdynamiken und Regierungsprioritäten.** Das zukünftige deutsche Portfolio greift aktuelle Reformbemühungen der Partnerregierung im Sinne der Agenda 2030 auf und stärkt die Partnersysteme.
- **Kriterium 3: Koordination und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren.** Das zukünftige deutsche Portfolio weist sich durch eine erhöhte Koordination und Zusammenarbeit mit anderen EZ-Akteuren aus. Es bezieht neue Reformkräfte aus Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft aktiv ein.
- **Kriterium 4: Prioritäten und Stärken der deutschen EZ im Partnerland.** Das zukünftige deutsche Portfolio baut auf Stärken und Potenzialen des aktuellen Portfolios auf und berücksichtigt dabei aktuelle Strategien der deutschen EZ.
- **Kriterium 5: Risiken und Herausforderungen.** Das zukünftige deutsche Portfolio geht adäquat auf Herausforderungen des aktuellen Portfolios ein; Durchführungsrisiken werden benannt und reflektiert.

Es ist nicht davon auszugehen, dass alle fünf Kriterien gleichermaßen erfüllt und in einem Portfolio verankert werden können, da zwischen ihnen Spannungsfelder bestehen. Das heißt, die Erfüllung eines Kriteriums kann sich negativ auf die Ausführung eines anderen Kriteriums auswirken. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Reformdynamiken und Regierungsprioritäten nicht mit zentralen Entwicklungsbedarfen der Bevölkerung im Partnerland oder den Anforderungen der Agenda 2030 in Einklang stehen.

Bei der Portfoliobewertung und der Entwicklung von Optionen für die Portfoliogestaltung werden diese Spannungsfelder diskutiert und gegeneinander abgewogen. Damit wird die strategische Entscheidungsfindung der Regionalreferate unterstützt, die aufgrund der vorhandenen Informationen priorisieren und sich bewusst für oder gegen eine bestimmte Option und die damit verbundenen Potenziale und Einschränkungen des Länderportfolios entscheiden können.

Um die notwendigen Informationen zu generieren, wurde ein teilstandardisierter Fragenkatalog entwickelt. Er enthält verschiedene Fragenebenen. Der übergeordnete Rahmen wird durch drei Leitfragen vorgegeben. Die Leitfragen sind mit Unterfragen hinterlegt und werden so weiter konkretisiert. Leitfragen und Unterfragen werden verbindlich in jedem LPR beantwortet (vgl. Abbildung 4).

Zur Spezifizierung der Unterfragen werden Orientierungsfragen genutzt, die in Absprache mit dem Regionalreferat und gemäß dem Länderkontext für jeden LPR individuell angepasst werden. So können innerhalb des vorgegebenen Rahmens spezifische Informationsbedarfe der Länderreferentinnen oder Länderreferenten berücksichtigt werden. Zudem ermöglicht dieses teilstandardisierte Vorgehen die Vergleichbarkeit über einzelne LPRs hinweg und erlaubt dem BMZ so auf übergeordneter Ebene einen strategischen Erkenntnisgewinn und Lerneffekte. Der Fragenkatalog inklusive der Orientierungsfragen ist im Anhang H zu finden.

Abbildung 4: Leitfragen und Unterfragen des Fragenkatalogs

A. Wie stellen sich die aktuellen Bedarfe und Trends im Partnerland dar und inwieweit werden sie durch Regierung, Zivilgesellschaft sowie Geber adressiert?

- A1) Wie stellt sich der aktuelle Länderkontext dar und was sind wichtige Entwicklungstrends im Partnerland in den nächsten Jahren?
- A2) Welche Prioritäten verfolgt die Partnerregierung und inwieweit adressiert sie zentrale Entwicklungstrends im Sinne der Agenda 2030?
- A3) Welche Rolle nehmen zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure im Partnerland im Hinblick auf die Entwicklungstrends ein?
- A4) Welche Rolle nehmen die Geber im Hinblick auf die Entwicklungstrends ein?

B. Wie stellt sich das Profil der deutschen EZ im Partnerland dar, was sind wichtige Erfahrungen aus der bisherigen Umsetzung des deutschen Portfolios und wie wird dessen Relevanz bewertet?

- B1) Wie stellt sich die strategische Ausrichtung, Steuerung und Struktur des Portfolios im Partnerland dar und werden globale und regionale Strategien der deutschen EZ berücksichtigt?
- B2) Wo liegen Stärken und Herausforderungen des derzeitigen Portfolios?
- B3) Wie wird die Relevanz des Portfolios im Hinblick auf Reformdynamiken, Entwicklungsbedarfe und die Umsetzung der Agenda 2030 bewertet?

C. Welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen lassen sich für die strategische Weiterentwicklung des Portfolios im Sinne der Agenda 2030 ableiten?

- C1) Welche strukturellen Anpassungsbedarfe und Empfehlungen lassen sich aus Ergebnissen aus Leitfrage A und B für das Gesamtportfolio ableiten?
- C2) Welche zukünftigen Optionen zeigen sich auf Ebene des Gesamtportfolios und gegebenenfalls auf Schwerpunktebene?

Quelle: eigene Darstellung

B. ZUSTÄNDIGKEITEN UND ROLLEN IM LPR-PROZESS

Im Folgenden werden für die jeweiligen Phasen eines LPR die wichtigsten Funktionen, Personen und Aufgabenpakete aufgeführt und skizziert, die sich im Laufe des Entwicklungsprozesses als notwendig und sinnvoll erwiesen haben.

Zentrale Funktionen:

Referenzgruppe (RG): Das zentrale Koordinationsorgan eines jeden LPR ist die Referenzgruppe. Sie setzt sich aus den Mitarbeitenden des zuständigen Regionalreferats, den jeweiligen WZ-R und dem LPR-Team zusammen. Über die RG wird der reibungslose Ablauf des LPR sowie der kontinuierliche Austausch zwischen dem LPR-Team und der Hauptzielgruppe sichergestellt.

Länderreferentinnen und Länderreferenten (BMZ): Die Länderreferentinnen und Länderreferenten aus den Regionalreferaten, für die ein LPR durchgeführt wird, agieren als Hauptansprechpersonen für das durchführende LPR-Team sowie als wesentliche Adressaten des LPR-Berichts, da sie später für die Erstellung der Länderstrategien zuständig sind. Sie sind verantwortlich für die Ankündigung des LPR bei den Durchführungsorganisationen und der Außenstruktur sowie die Kontaktherstellung des LPR-Teams mit den DOs und WZ-Referentinnen und -Referenten.

LPR-Teams: Jeder LPR wird von einem LPR-Team bestehend aus BMZ-externen Expertinnen und Experten durchgeführt. Die Teams werden in der Regel durch nationale und internationale Gutachterinnen und Gutachter unterstützt. Das LPR-Team steht in direktem Austausch mit dem Regionalreferat und ist zuständig für die gesamte Durchführung eines LPR gemäß den etablierten Prozessen, Datenerhebungs- und Analyseinstrumenten sowie Qualitätsstandards.

WZ-Referentinnen und -Referenten: Die WZ-R vor Ort sind aufgrund ihrer Zuständigkeit für den Bereich der EZ innerhalb der deutschen Botschaften wichtige Wissens- und Funktionstragende im gesamten LPR-Prozess. WZ-R werden früh in den Prozess mit eingebunden, um ihr Wissen bestmöglich für den LPR-Prozess zu nutzen und eine effiziente und problemlose Planung der Datenerhebungen im Land zu gewährleisten. Als Mitarbeitende des Auswärtigen Amtes (AA) werden sie zwar nicht als direkte Adressaten des LPR verstanden, sind aber Mitglieder der Referenzgruppe. In begründeten Einzelfällen kann von dieser vorgesehenen Rolle und Einbindung abgewichen werden.

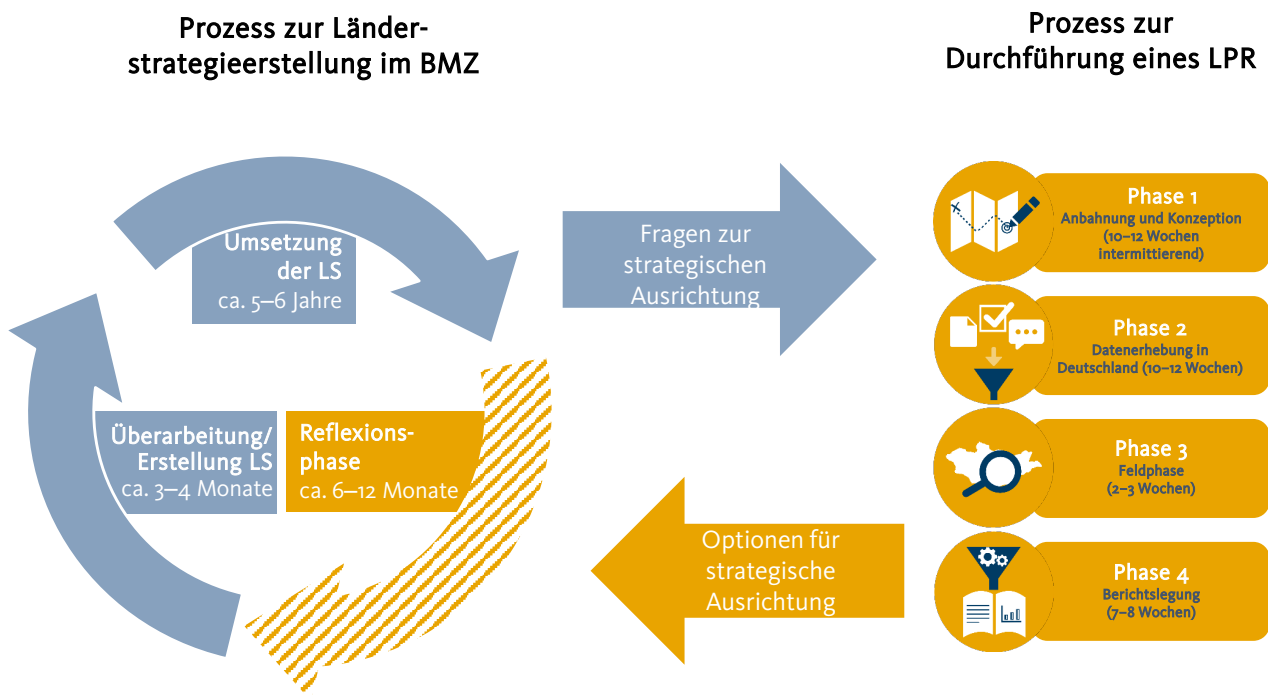
Weitere Wissenstragende im LPR-Prozess (Durchführungsorganisationen, Partner und unabhängige Expertinnen und Experten): Die Partnerregierung bzw. Durchführungspartner, die DOs sowie Vertreterinnen und Vertreter anderer Geber, Nichtregierungsorganisationen (NROs), der Wissenschaft etc. sind zentrale Wissenstragende, und ihre Kooperation ist für die erfolgreiche Durchführung eines LPR unabdinglich. Sie sind jedoch keine direkten Adressaten des LPR. Die Einbindung verschiedener Personengruppen und die Teilnahme an Treffen kann je nach LPR variieren. Es sollte jedoch bereits im Auftaktgespräch ein gemeinsames Verständnis über die Rolle und Art der Einbindung dieser Wissenstragenden zwischen dem Regionalreferat und dem LPR-Team hergestellt werden. Alle relevanten Personen sind frühzeitig über die Durchführung eines anstehenden LPR zu informieren.

C. EINBINDUNG UND ABLAUF DES LPR

C.1 Einbindung des LPR in den Erstellungsprozess der Länderstrategie

Die Planung eines LPR muss im Zuge der Länderstrategieplanung mitgedacht werden, sodass die Ergebnisse bestmöglich in den vorgesehenen Reflexionsprozess und die Vorbereitung einer neuen LS einfließen können. Länderstrategien haben in der Regel eine Gültigkeit von bis zu 6 Jahren. Für die Reflexions- und Überarbeitungsphase im BMZ soll laut BMZ vor in Kraft treten ungefähr 1 Jahr eingeplant werden. Damit die Ergebnisse des LPR in die Reflexionsphase einfließen können, sollte im Regelfall 1 Jahr vor der geplanten Verabschiedung einer neuen Länderstrategie mit dem LPR begonnen werden. Der eigentliche Durchführungszeitraum eines LPR beträgt circa 6 Monate. Hinzu kommen vorbereitende Aufgaben im Rahmen der Anbahnung und Konzeption. Von der Anbahnung bis zur Finalisierung wird die Durchführung in vier Phasen unterteilt (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Einbindung des LPR in den Erstellungsprozess der LS



Quelle: eigene Darstellung

C.2 Ablauf und Aufgaben bei der Durchführung eines LPR

Von der Anbahnung bis zur Finalisierung wird die LPR-Durchführung in vier Phasen unterteilt. Der Ablauf sowie die anfallenden Aufgaben werden nachfolgend dargestellt (vgl. Abbildung 6).

- Phase 1: Anbahnung und Konzeption (10–12 Wochen intermittierend).** Bereits 10 bis 12 Wochen vor Beginn der eigentlichen Datenerhebung erfolgt im Rahmen der Anbahnung und Konzeption eine Verständigung mit dem Regionalreferat über Ziele und Erwartungen an den LPR, über die Möglichkeit zur Berücksichtigung spezifischer Erkenntnisinteressen sowie über die Einbeziehung verschiedener Akteure. In dieser Phase beschafft das Regionalreferat die für den LPR erforderlichen Dokumente und Informationen und stellt sie dem LPR-Team zur Verfügung. Dieses führt eine erste Dokumentenanalyse durch. Darüber hinaus erfolgt die Absprache des zeitlichen Rahmens sowie des übergeordneten Prozesses. Auf dieser Basis werden das Budget, der Zeitplan und die Teamgröße festgelegt, und das Team wird zusammengestellt. Falls notwendig, wird der Fragenkatalog auf die landesspezifischen Bedarfe angepasst.

- Phase 2: Datenerhebung in Deutschland (10–12 Wochen).** Im Rahmen der Datenerhebung werden vertiefte Portfolio-, Kontext- und Strategieanalysen erstellt und durch eine Geberanalyse ergänzt. Aufbauend auf den so gewonnenen Erkenntnissen wird eine Onlinebefragung unter den DO-Mitarbeitenden durchgeführt. Gleichzeitig werden auf Basis der DO-Berichterstattung die deutschen Aktivitäten in den einzelnen Schwerpunkten analysiert. Daran anschließend werden erste Hypothesen erarbeitet, die in Interviews mit BMZ- und DO-Mitarbeitenden diskutiert werden. In einem Hypothesenworkshop werden die bisherigen Erkenntnisse mit dem Regionalreferat, WZ-R und im Regelfall mit den DOs diskutiert sowie Hypothesen und Fragestellungen für die Feldphase geschärft.

Abbildung 6: Aufgaben bei der Durchführung eines LPR

		Aufgaben Regionalreferat (und WZ-Rs)	Aufgaben LPR-Team
Phase 1	Anbahnung und Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung des Erkenntnisinteresses • Dokumentenbereitstellung • Kontaktaufnahme mit WZ-Rs und DOs • Vorschläge Interviewpartner und Unterstützung bei Anbahnung (mit WZ-Rs) • Auftakttreffen RG 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitplan, Budget, Teamzusammenstellung • Rekrutierung nationale Gutachterinnen und Gutachter • Literaturrecherche
Phase 2	Daten- erhebung in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • organisatorische Unterstützung • Teilnahme Interview • Teilnahme am Hypothesenworkshop 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebung und -auswertung • Durchführung Hypothesenworkshop
Phase 3	Feldphase	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme am Briefing und Debriefing der Feldphase • organisatorische Unterstützung im Partnerland (nur WZ-Rs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebung und -auswertung
Phase 4	Berichts- legung	<ul style="list-style-type: none"> • RG zu vorläufigen Schlussfolgerungen • Kommentierung Endbericht und Teilnahme an RG 	<ul style="list-style-type: none"> • RG zu vorläufigen Schlussfolgerungen • Datenauswertung • Berichtslegung

- **Phase 3: Feldphase (2–3 Wochen).** Die Feldphase wird dazu genutzt, die Beteiligten im Partnerland (Partnerregierung, zivilgesellschaftliche Akteure, andere Geber, unabhängige Expertinnen und Experten) einzubeziehen und Daten vor Ort zu erheben. Mithilfe von Interviews und unterschiedlichen Workshopformaten werden die Hypothesen aus landesspezifischer Perspektive überprüft. In einigen Fällen findet zusätzlich eine vertiefte Schwerpunktanalyse statt. In der zweiten Woche der Feldphase ist der Blick stärker nach vorne gerichtet. Gerade im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den DOs werden über Workshops (WS) und Interviews Austauschräume geschaffen und die evidenzgestützte Selbstreflexion der Beteiligten unterstützt. Die vorläufigen Erkenntnisse und Denkrichtungen werden zum Ende des Aufenthalts in einem Debriefing dem Regionalreferat, den WZ-R, den DOs sowie Vertreterinnen und Vertretern der Partnerregierung vorgestellt.
- **Phase 4: Berichtslegung (7–8 Wochen).** In dieser Phase werden alle Daten und Ergebnisse analysiert und im Fallstudienbericht zusammengetragen. Kurz nach der Rückkehr findet im Rahmen einer Referenzgruppe eine ausführliche Diskussion der vorläufigen Ergebnisse mit dem Regionalreferat in Deutschland statt. Die Ergebnisse aller Erhebungen und Diskussionen fließen in die finale Berichterstattung ein. Im Bericht werden die zentralen Ergebnisse dargestellt sowie Empfehlungen formuliert und Optionen für die zukünftige Ausrichtung des Portfolios erarbeitet. Jeder Bericht durchläuft vor Finalisierung einen standardisierten Qualitätssicherungsprozess. Nach Bedarf wird festgelegt, ob der nachfolgende Reflexionsprozess des Regionalreferats durch weitere Inputs oder Aktivitäten durch das LPR-Team unterstützt werden sollte.

D. METHODISCHE HERANGEHENSWEISE

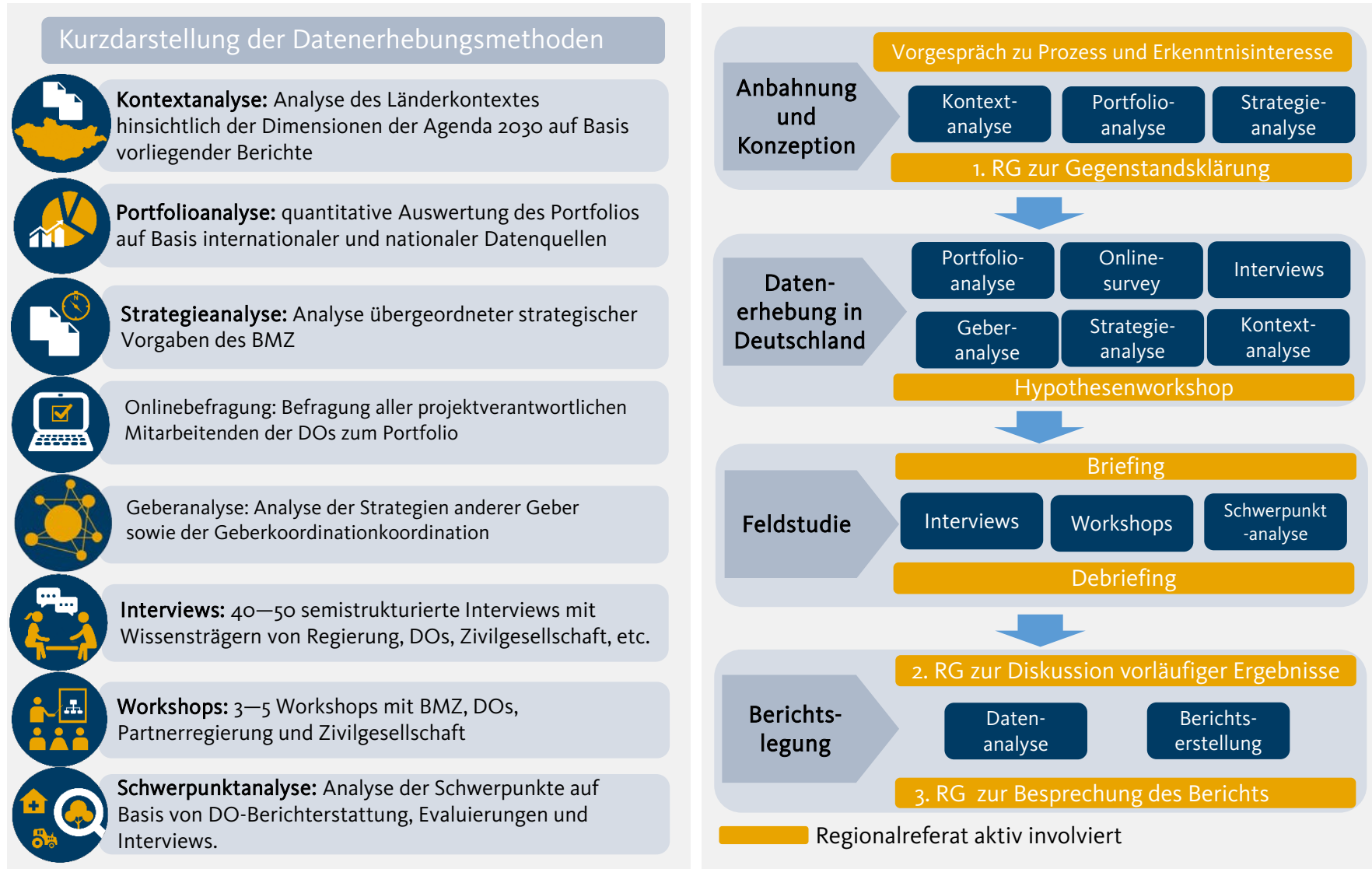
Aus evaluatorischer Sicht kommen zahlreiche qualitative und quantitative Methoden für die Durchführung von LPRs infrage. Grundlegende Voraussetzung einer angemessenen methodischen Herangehensweise ist, dass sie evaluatorische Prinzipien adäquat berücksichtigt. Diese sind:

1. **Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit und Ergebnisoffenheit:** Die Entscheidungsfindung muss auf Erkenntnissen basieren, die systematisch und evaluatorischen Standards folgend gesammelt und aufbereitet wurden. Der Prozess muss ergebnisoffen gestaltet sein; Empfehlungen und Schlussfolgerungen müssen sich im Endbericht gut nachvollziehbar aus den Ergebnissen ableiten lassen und einem glaubwürdigen Analyseprozess entspringen.
2. **Partizipation und Transparenz:** LPRs werden möglichst partizipativ und transparent ausgestaltet. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle wesentlichen Perspektiven einbezogen, die Bedarfe umfassend abgeklärt und die Beteiligten bestmöglich informiert sind, damit die Steuerungsoptionen auf der aktuell bestverfügbaren Evidenzbasis beruhen. Damit wird die Akzeptanz der Ergebnisse erhöht.
3. **Bedarfsorientierung und Nützlichkeit:** LPRs adressieren wichtige Steuerungsbedarfe des BMZ. Zum einen dienen sie dazu, Informationsbedarfe der Regionalreferate für eine Agenda-2030-konforme Erstellung der LS wie auch eine Steuerung der Länderportfolios zu decken. Zum anderen liefern sie Informationen, die für die gesamtstrategische Steuerung der bilateralen EZ nützlich sind. Die rechtzeitige und flächendeckende Durchführung, eine angemessene Einbeziehung der Adressaten sowie die adäquate Aufbereitung und Verbreitung der Ergebnisse unterstützen die Nutzung von LPRs.

Diesen Prinzipien folgend, wurde ein abgestimmter Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden entwickelt. Dabei dient der Fragenkatalog als Grundlage für die Datenerhebung und -auswertung sowie die Synthese über alle Methoden hinweg. Die Datenerhebungsmethoden werden komplementär und zeitlich sequenziert zueinander eingesetzt.

Die Erhebungen mithilfe eines spezifischen Instruments können entweder dazu dienen, explorativ Themen und Hypothesen zu identifizieren, die durch spätere Erhebungen detaillierter betrachtet und vertieft werden, oder sie ermöglichen die Validierung von Hypothesen. Abbildung 7 stellt die wichtigsten Erhebungsinstrumente und Sequenzierungsschritte des LPR-Instruments dar. In Kapitel G werden die einzelnen Erhebungsinstrumente im Detail beschrieben.

Abbildung 7: Darstellung der LPR-Erhebungsinstrumente und Sequenzierungsschritte



Quelle: eigene Darstellung

Um sich frühzeitig ein Bild vom Portfolio zu machen, wird bereits in der Anbahnungs- und Konzeptionsphase eine erste Portfolio-, Kontext- und Strategieanalyse auf Dokumentenbasis durchgeführt. In der darauffolgenden Datenerhebungsphase in Deutschland werden diese Analyseschritte vertieft und durch eine Geberanalyse ergänzt. Aufbauend auf den so gewonnenen Erkenntnissen wird die Onlinebefragung der DO-Mitarbeitenden inhaltlich ausgestaltet und durchgeführt. Gleichzeitig wird auf Basis der DO-Berichterstattung eine Analyse der deutschen Aktivitäten in den einzelnen Schwerpunkten durchgeführt. Daran anschließend werden erste Hypothesen erarbeitet, die in Interviews mit strategisch wichtigen BMZ- und DO-Mitarbeitenden diskutiert werden. In einem Hypothesenworkshop, der ebenfalls vorbereitend für die Feldphase stattfindet, werden die bisherigen Erkenntnisse mit dem Regionalreferat, WZ-R und im Regelfall mit den DOs diskutiert und Hypothesen und Fragestellungen für die Feldphase geschärft.

Interviews und Workshops mit Regierungsmitarbeitenden und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu Anfang der Feldphase sowie die Analyse neuer relevanter Dokumente werden dazu genutzt, die Hypothesen zum landesspezifischen Kontext zu validieren und zusätzliche Bedarfe im Partnerland zu lokalisieren. In einigen Fällen findet zusätzlich eine vertiefte Schwerpunktanalyse statt. Gemeinsam mit einer Sektorexpertin beziehungsweise einem Sektorexperten werden zum jeweiligen Thema zusätzliche Interviews geführt und Dokumente ausgewertet. Eine teaminterne Auswertung am Ende der ersten Woche der Feldphase erlaubt es, Erkenntnisse zu den Reviewfragen weiter zu validieren.

In der zweiten Woche der Feldphase ist der Blick stärker nach vorne gerichtet. Neben einigen zusätzlichen Interviews werden in einem gemeinsamen WS mit den DOs mögliche Optionen für die zukünftige Ausgestaltung des Portfolios erarbeitet und diskutiert. Dabei kommen je nach Datenlage und Erkenntnisinteresse unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Verschiedenen Interviewpartnern und -gruppen werden zum Beispiel bestimmte Zwischenergebnisse in Form von Grafiken zur Diskussion vorgelegt, während in den Workshops am Ende der Feldphase beispielsweise Szenarien und erste Optionen erarbeitet und mit Blick auf Wirkungsmechanismen sowie hinsichtlich möglicher Risiken und Annahmen diskutiert werden.

Die vorläufigen Erkenntnisse und Ideen werden zum Ende des Aufenthalts in einem Debriefing dem Regionalreferat, den WZ-R und DOs vorgestellt. Kurz nach der Rückkehr findet im Rahmen einer Referenzgruppe eine ausführliche Diskussion der vorläufigen Ergebnisse mit dem Regionalreferat in Deutschland statt. Die Ergebnisse aller Erhebungen und Diskussionen fließen in die finale Berichterstattung ein.

E. BELASTBARKEIT DER DATEN, ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN EINES LPR

Für die Datenerhebung und -auswertung kommen unterschiedliche Methoden zur Anwendung, die sich gegenseitig ergänzen und es ermöglichen, unterschiedliche Perspektiven zu erfassen und darzustellen. Dabei werden verschiedene Diskurse und Handlungsmotive präsentiert und analysiert. Der LPR-Fragenkatalog mit den festgelegten Leitfragen, Unterfragen und Orientierungsfragen stellt die Grundlage für die Datenauswertung über alle Methoden hinweg dar. Durch die systematische Triangulation der Methoden wird die Ergebnisqualität sichergestellt.

Methoden- und Datentriangulation: Um die Belastbarkeit einer Information zu prüfen, werden bei der Datenerhebung und -auswertung verschiedene Methoden und Quellen genutzt. Eine Information wird dann als belastbar bezeichnet, wenn mindestens drei Methoden und Quellen das gleiche Ergebnis belegen. Wo dies nicht der Fall ist oder widersprüchliche Informationen erhoben werden, wird dies gekennzeichnet und im Bericht diskutiert (vgl. Tabelle 1). Wichtig ist dabei die Perspektiventrennung: Unterschiedliche Standpunkte und Einschätzungen werden herausgearbeitet und dargestellt. Das LPR-Instrument ist so aufgebaut, dass für jede Unterfrage des Fragenkatalogs die Ergebnisse aus mindestens drei Methoden berücksichtigt werden.

Tabelle 1: Methoden und Datentriangulation

		Kontextanalyse	Portfolioanalyse	Strategieanalyse	Onlinebefragung	Interviews	Workshops	Geberanalyse	Schwerpunktanalyse
LEITFRAGE A	1) Wie stellt sich der aktuelle Länderkontext dar und was sind wichtige Entwicklungstrends im Partnerland in den nächsten Jahren?	x			x	x	x		
	2) Welche Prioritäten verfolgt die Partnerregierung und inwieweit adressiert sie zentrale Entwicklungstrends im Sinne der Agenda 2030?	x	x			x	x		
	3) Welche Rolle nehmen zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure im Partnerland im Hinblick auf die Entwicklungstrends ein?	x				x	x		
	4) Inwieweit werden wichtige Entwicklungstrends von den Gebern adressiert?		x		x	x		x	
LEITFRAGE B	1) Wie stellt sich die strategische Ausrichtung, Steuerung und Struktur des Portfolios im Partnerland dar und werden globale und regionale Strategien der deutschen EZ berücksichtigt?		x	x	x	x			x
	2) Wo liegen Stärken und Herausforderungen des derzeitigen Portfolios?		x		x	x	x		x
	3) Wie wird die Relevanz des Portfolios im Hinblick auf die Dimensionen und Prinzipien der Agenda 2030 sowie anderer internationaler Vereinbarungen bewertet?	x	x	x		x			

Bewertungssystematik: Die Bewertung wird anhand von Bewertungskriterien vorgenommen, die für jede Unterfrage des Fragenkatalogs ausdifferenziert sind. Zu jeder Unterfrage beziehungsweise zu jedem Bewertungskriterium wird auf Grundlage der Ergebnisse aus den unterschiedlichen Methoden eine Gesamteinschätzung vorgenommen. Die Bewertung der Kriterien erfolgt dabei in fünf Stufen: überwiegend zufriedenstellend, eher zufriedenstellend, teilweise (nicht) zufriedenstellend (indifferente Mittelkategorie), eher nicht zufriedenstellend, überwiegend nicht zufriedenstellend.

Vier-Augen-Prinzip: Durch das Vier-Augen-Prinzip im LPR-Team und die Zusammenarbeit mit der RG werden alle Fakten und Befunde nochmals auf deren Richtigkeit geprüft. Zudem werden Interpretationen und Schlussfolgerungen sowie deren Grundlagen immer von mehreren Mitgliedern des LPR-Teams diskutiert und hinterfragt.

F. BERICHTSLEGUNG, EMPFEHLUNGEN UND OPTIONEN

LPR-Berichte folgen der gleichen standardisierten Gliederung (vgl. Abbildung 8) und sind entlang der Leit- und Orientierungsfragen aufgebaut. Sie sind zwischen 30 und 40 Seiten lang. Die standardisierte, annotierte Berichtsgliederung beinhaltet neben übergeordneten Vorgaben und Erläuterungen zu Inhalten der einzelnen Kapitel eine Reihe von Vorlagen für informative Grafiken und Tabellen, die für jeden LPR erarbeitet werden. Die detaillierte Auswertung der Daten zu den einzelnen Fragen wird in einer strukturierten Datenmatrix durchgeführt und festgehalten.

Abbildung 8: Gliederung eines LPR-Berichts

Zusammenfassung	
Einleitung	
A. Der Kontext im Partnerland	A.1 Herausforderungen, Zukunftstrends und Reformdynamiken im Partnerland hinsichtlich der politischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Dimensionen im Sinne der Agenda 2030
	A.2 Rolle der Entwicklungszusammenarbeit im Partnerland und Zusammenarbeit mit der Partnerregierung, Zivilgesellschaft und dem Privatsektor
B. Das staatliche bilaterale Portfolio des BMZ im Partnerland	B.1 Deutsche Akteure im Partnerland
	B.2 Das staatliche bilaterale Portfolio
	B.3 Steuerung und Struktur des Portfolios der staatlichen bilateralen EZ
	B.4 Struktur und Wirkungslogiken der Schwerpunkte
	B.5 Relevanz und Wirkpotenzial des Portfolios
	B.6 Zusammenarbeit mit den Partnern
	B.7 Inhaltliche und regionale Ausrichtung des deutschen Portfolios im Partnerland
C. Schlussfolgerungen und Optionen für die Portfoliogestaltung	C.1 Diskussion strategischer Schlussfolgerungen und Empfehlungen
	C.2 Optionen der strategischen Ausrichtung
	<ul style="list-style-type: none"> • C.2.1 Strategische Optionen auf Portfolioebene • C.2.2 Strategische Optionen auf Schwerpunktebene

Empfehlungen und Optionen

Kapitel C des LPR-Berichts gibt dem Regionalreferat Empfehlungen und Optionen für die Weiterentwicklung des Länderportfolios an die Hand. Die Empfehlungen nehmen eine politisch-strategische Gesamtsicht auf das Portfolio ein und konzentrieren sich in der Regel auf drei übergeordnete Themen:

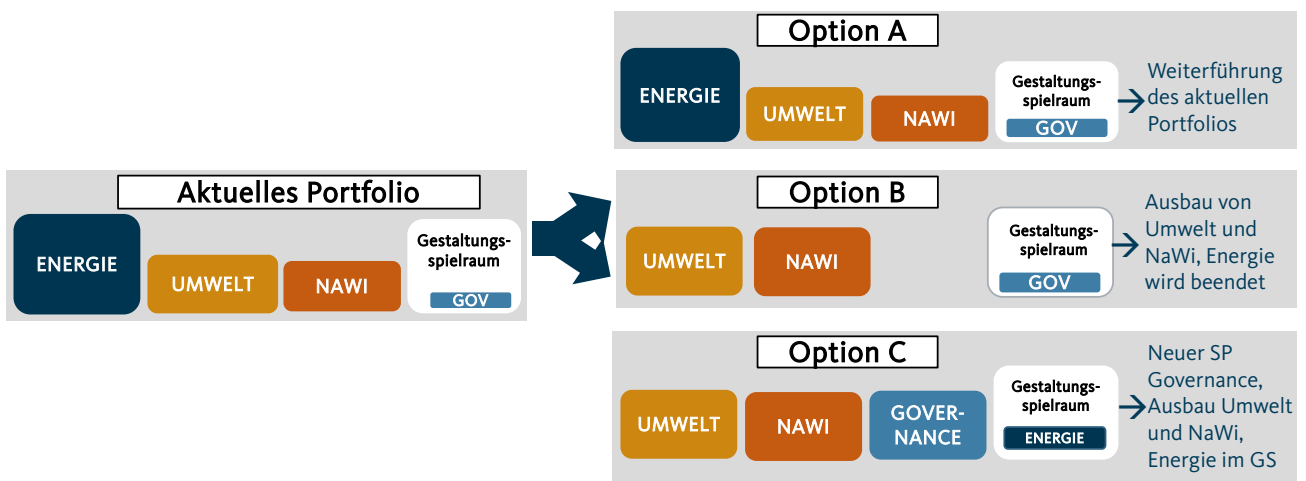
- Portfoliosteuerung
- Ziele der LS und inhaltliche Ausgestaltung des Portfolios
- Koordination und Nutzung von Partnersystemen

Basierend auf der Gesamtanalyse des Portfolios werden Optionen auf Portfolio- und Schwerpunktbene vorgestellt. In jedem LPR werden mindestens drei Optionen für die zukünftige Ausgestaltung des Gesamtportfolios erarbeitet (vgl. Abbildung 9). Die Diskussion erfolgt entlang der bereits vorgestellten Kriterien, wobei die Optionen einander gegenübergestellt werden. Dabei wird überprüft, inwiefern sie jeweils

- Entwicklungsbedarfe und -trends im Partnerland berücksichtigen,
- an Reformdynamiken und Regierungsprioritäten im Partnerland ansetzen,
- sich in die Aktivitäten zivilgesellschaftlicher Akteure sowie anderer Geber einbetten,
- auf Potenzialen und Stärken der deutschen EZ aufbauen sowie
- Risiken und Herausforderungen bergen.

Für jedes Partnerland müssen Regionalreferat und LPR-Team abwägen, welcher Wert den einzelnen Kriterien im speziellen Fall beigemessen wird.

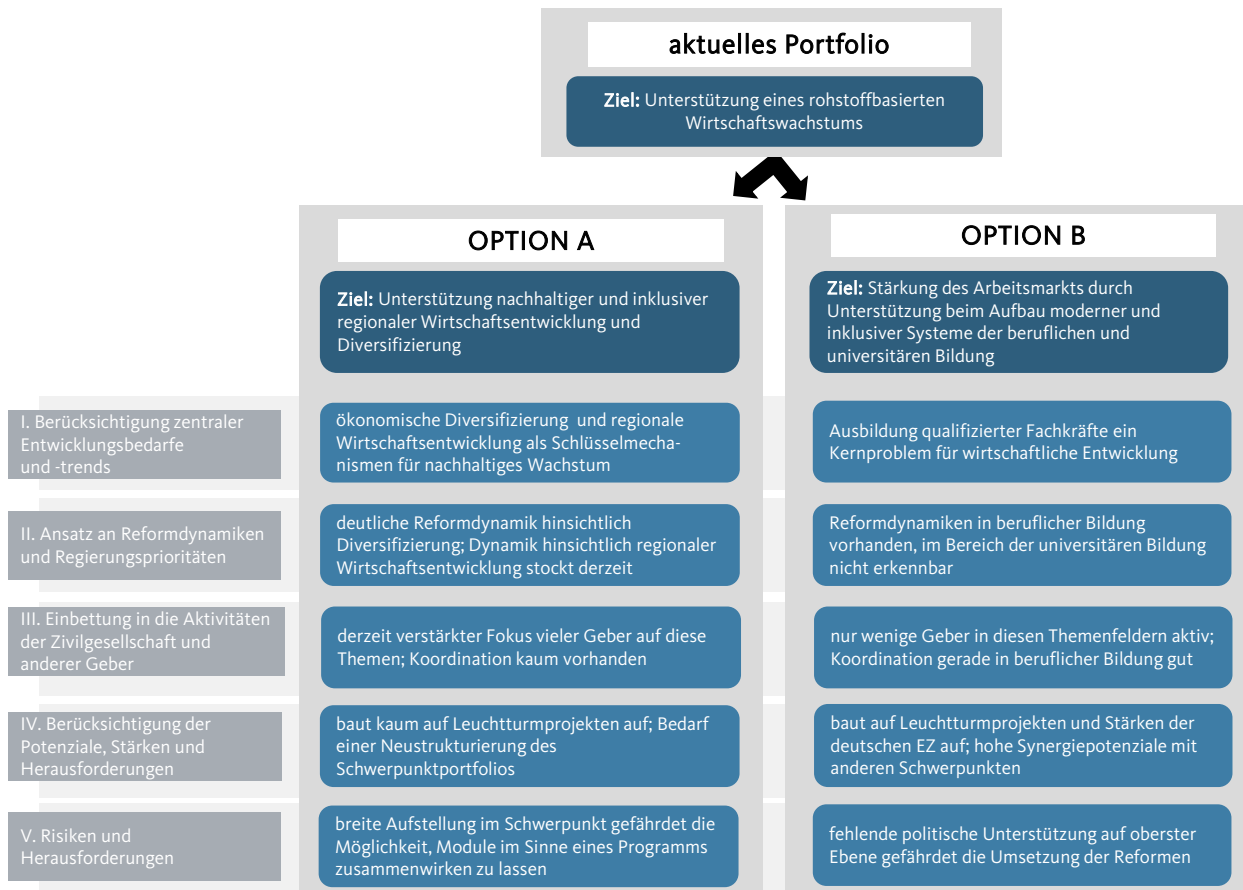
Abbildung 9: Beispiel für die kriterienbasierte Ausarbeitung von Optionen der Portfoliogestaltung



Quelle: eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung der Kriterien werden zusätzlich Optionen auf Schwerpunktbene ausgearbeitet (vgl. Abbildung 10). Im Vorfeld des LPR wird gemeinsam mit dem BMZ-Regionalreferat entschieden, auf welchen Schwerpunkt diesbezüglich besonders fokussiert werden soll.

Abbildung 10: Optionen auf Schwerpunktbene (Beispiel)



Quelle: eigene Darstellung

Hinweis: Die vorgestellten Optionen sind als Denkanstöße für das Länderteam gedacht. Das heißt, sie werden als Input für die weitere Reflexion, Diskussion und Ausarbeitung verstanden. Voraussetzung für alle Optionen bilden die strategischen Empfehlungen. Während der Entscheidungsfindung und weiteren Diskussion sind die Außenstrukturen sowie die nationalen und internationalen Partner intensiv einzubeziehen.

G. DARSTELLUNG DER ERHEBUNGS- INSTRUMENTE

Nachfolgend werden die bei der Durchführung eines LPR zum Einsatz kommenden Erhebungsinstrumente im Detail erläutert. In Ergänzung zu den nachfolgenden Beschreibungen wurden für jedes dieser Instrumente zusätzliche Informationen erstellt, zum Beispiel Detailanleitungen oder Interviewleitfäden. Diese bilden die Grundlage für die Durchführung von LPRs durch das LPR-Team.

G.1 Kontextanalyse

Zweck

Über die Kontextanalyse wird der aktuelle Länderkontext entlang der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Dimensionen auf Basis von Standarddatenquellen untersucht. Darüber hinaus werden die wichtigsten Entwicklungstrends im Partnerland für die nächsten 10 Jahre herausgearbeitet. Im Rahmen der Kontextanalyse wird außerdem untersucht, in welchen Bereichen aktuelle Reformbemühungen der Partnerregierung erkennbar sind und welche Rolle andere zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure im Partnerland im Hinblick auf die Entwicklungstrends einnehmen. Die Kontextanalyse ist somit grundlegend für die Erarbeitung von auf den Landeskontext angepassten Empfehlungen und Optionen.

Informationsquellen

Dokumente des BMZ: entwicklungspolitische Berichterstattung, Governance-Kompass, Länderstrategie, Protokolle der Regierungsverhandlungen (RV)

Dokumente unabhängiger Expertinnen und Experten: Politökonomische Kurzanalyse, BMZ-Eskalationspotenzialanalyse, Schattenberichte, SDG-Monitoring-Berichte/SDG Dashboards, Freedom House Reports, BMI Country Risk Report, Asia-/Afrobarometer, Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung

Dokumente anderer Geber: Kontextanalysen wichtiger anderer Entwicklungspartner (insbesondere Systematic Country Diagnostics der Weltbank und EU-Political-Economy-Bericht)

Dokumente der Partnerregierung: zentrale Regierungspapiere und Strategien, optional: Haushaltsbudget, Audits

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die Kontextanalyse wird zu Anfang der Datenerhebungsphase in Deutschland durchgeführt. Die wichtigsten Arbeitsschritte werden in Tabelle 2 dargestellt. Entlang der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Dimensionen werden die verschiedenen Quellen analysiert, synthetisiert und gegenübergestellt. Diskrepanzen werden hervorgehoben und in den darauffolgenden Datenerhebungen, insbesondere den Expertenworkshops und Experteninterviews, diskutiert und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Die unterschiedlichen Perspektiven werden im Bericht dargestellt und kontrastiert.

Tabelle 2: Kontextanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Recherche und Dokumentenbeschaffung	Ja			
	Bereitstellung zusätzlicher Dokumente		Ja	Ja	
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Durchführung der Kontextanalyse und Verschriftlichung	Ja			
Phase 3: Feldphase	-				
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	-				

G.2 Portfolioanalyse

Zweck

In der Portfolioanalyse (PFA) wird eine detaillierte Aufstellung und Analyse des deutschen bilateralen Portfolios mithilfe von verschiedenen quantitativen und qualitativen Daten durchgeführt. Diese Aufbereitung dient der Auseinandersetzung und Diskussion verschiedener portfoliobezogener Fragen, zum Beispiel:

- Wie ist das Portfolio aufgebaut? Wo liegen inhaltliche und finanzielle Schwerpunkte?
- Wie stellt sich das bilaterale Portfolio im Hinblick auf die soziale, wirtschaftliche und ökologische Ausrichtung dar?
- Welche Trends und Veränderungen können beobachtet werden?

Der Fokus der PFA liegt auf der Analyse der laufenden staatlichen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit des BMZ „im engeren Sinne“³. Je nach Relevanz von EZ-Maßnahmen der bilateralen EZ „im weiteren Sinne“⁴ wird die Analyse auf solche Maßnahmen ausgeweitet. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn es enge Anknüpfungspunkte und Schnittstellen mit bestehenden Schwerpunkten sowie dem Gestaltungsspielraum gibt oder diese besonders signifikant für die strategische Zusammensetzung des Gesamtportfolios sind. Darüber hinaus erlaubt die PFA es aber auch, Finanzflüsse anderer deutscher Ressorts und Entwicklungspartner zu analysieren.

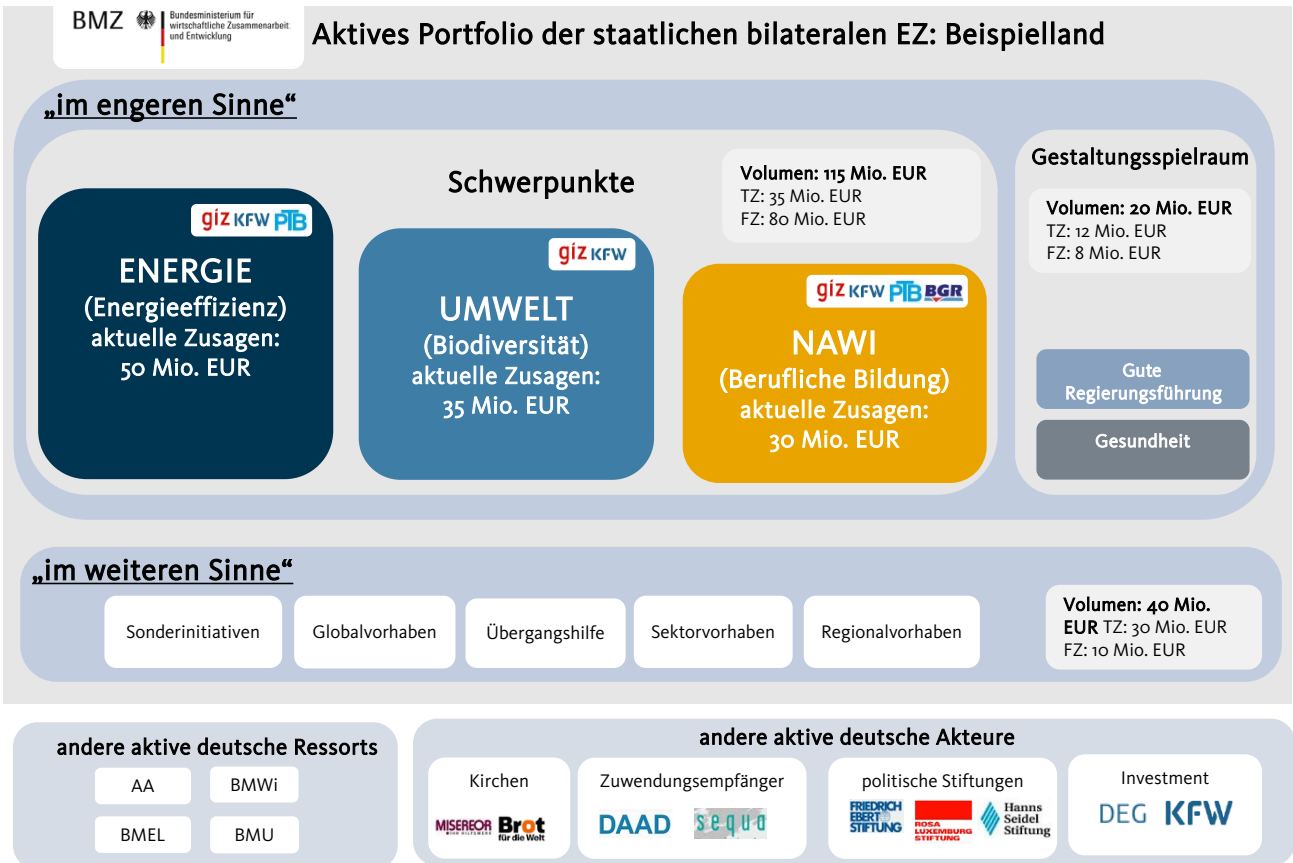
Die Entscheidung für Breite und Tiefe der Analyse wird jeweils im Vorfeld eines LPR in Abstimmung mit den Regionalreferaten und gegebenenfalls projektführenden Sektorreferaten getroffen. In jedem Fall wird eine Gesamtübersicht erstellt, die alle Aktivitäten der bilateralen deutschen EZ abbildet, „im engeren Sinne“ wie auch „im weiteren Sinne“ (vgl. Abbildung 11). Hintergrundinformationen zur Definition des Gegenstandes

³ Umfasst alle Vorhaben, die vom Regionalreferat im Rahmen der bilateralen Portfoliosteuerung direkt beauftragt und gesteuert werden (d. h., die Projektführung liegt beim Regionalreferat). Damit schließt diese Übersicht gegebenenfalls auch Maßnahmen von Sonderinitiativen mit ein, sofern die Verantwortung für die Projektsteuerung beim Regionalreferat liegt.

⁴ Darunter werden alle Maßnahmen in den Partnerländern gefasst, die zusätzlich zu oben genannten EZ-Maßnahmen über nicht durch das Regionalreferat gesteuerte Sonderinitiativen, Global-, Regional- und Sektorvorhaben sowie Übergangshilfe gefördert werden (d. h. EZ-Maßnahmen, bei denen die Projektführung nicht beim zuständigen Länderbearbeiter oder der zuständigen Länderbearbeiterin liegt).

und genauen Durchführung der Analyse sind in einer detaillierten Anleitung für die Durchführung von PFAs festgehalten⁵.

Abbildung 11: Darstellung des deutschen Portfolios (Beispiel)



Quelle: eigene Darstellung

Informationsquellen

Eine Herausforderung ist die Tatsache, dass Entwicklungsorganisationen selten über zuverlässiges, aufgearbeitetes und vergleichbares Datenmaterial verfügen. Um die verschiedenen LPR-Fragen zu beantworten, werden in der Portfolioanalyse die folgenden Quellen verwendet.

OECD-DAC/CRS: Das Creditor Reporting System (CRS) ist eine frei zugängliche Onlinedatenbank, welche die Finanzströme bi- und multilateraler EZ abbildet. Das CRS gilt als die verbindlichste Quelle von Daten zur internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Die für die deutsche EZ zutreffenden Daten werden jährlich vom BMZ an den Ausschuss für Entwicklungshilfe (Development Assistance Committee) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD-DAC) gemeldet. Im LPR werden CRS-Daten genutzt, um beispielsweise die BMZ-Auszahlungen der letzten 10 Jahre nach Sektoren darzustellen oder um die Auszahlungen anderer Ressorts zu determinieren. Die CRS-Daten liegen allerdings nur für zurückliegende Jahre vor (mit 2-jähriger Verzögerung) und umfassen nicht alle für die Portfolioanalyse relevanten Variablen (z. B. Informationen zum Auszahlungsstand).

Projektdatenbank der deutschen EZ: Da die CRS-Daten den aktuellen Ist-Zustand des deutschen Portfolios nicht abbilden können, wird es mithilfe von Daten des BMZ und der DOs analysiert. Die zu erstellende

⁵ Für die Projektdatenbank wurden außerdem ein Template und standardisierte Excel-Vorlagen erstellt, die die ressourcenschonende Auswertung der Daten ermöglichen.

Datenbank umfasst alle laufenden Vorhaben der bilateralen EZ „im engeren Sinne“ und „im weiteren Sinne“ und basiert auf den BMZ-Rohdaten (DASY)⁶, die von den DOs auf Grundlage eines von DEval erstellten Templates mit zusätzlichen Informationen befüllt werden.

Protokolle der Regierungsverhandlungen: Eine weitere Datengrundlage bilden die Protokolle der Regierungsverhandlungen der letzten 15 Jahre. Darin werden alle *Zusagen* aufgeführt, die im Rahmen von RV vom BMZ gemacht werden. Die Regierungsverhandlungen finden in der Regel in einem zeitlichen Abstand von 2 Jahren statt. Zusätzlich werden – bei Bedarf – aktuelle Länderplanungsübersichten verwendet, um laufende Zusageplanungen abzubilden beziehungsweise die Entwicklung zukünftiger Zusagen zu prognostizieren.

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der PFA werden in Tabelle 3 aufgeführt. Die PFA wird am Anfang der Datenerhebungsphase des LPR durchgeführt. So können auffällige Befunde, zum Beispiel zur Verteilung des Portfolios oder zu Herausforderungen beim Mittelabfluss, bereits frühzeitig festgestellt, grafisch dargestellt und in den Interviews und Workshops für den Anstoß der weiterführenden Diskussion genutzt werden.

Tabelle 3: Portfolioanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Zusendung der Liste aller Projekte (Auszug aus DASY), der RV-Protokolle (jeweils der letzten 15 Jahre) sowie der aktuellen Länderplanungsübersicht von BMZ an LPR-Team		Ja		
	Erstellung der Projektdatenbank durch LPR-Team und Befüllung durch DOs	Ja			Ja
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Auswertung der OECD-DAC-Daten, Projektdaten und RV-Daten	Ja			
Phase 3: Feldphase	-				
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	zusätzliche Auswertungen	Ja			

⁶ **BMZ-Datenauskunftssystem (DASY):** Das BMZ hat mit DASY ein eigenes Datenauskunftssystem, das die EZ-Ströme einfängt und aus der sich auch das CRS speist. Der Vorteil von DASY ist, dass es Datensätze enthält, die nicht im CRS abgebildet werden (Official Development Assistance [ODA] Commitments wurden vor 1995 und ODA Disbursements vor 2002 nicht umfassend im CRS erfasst). Es gibt zwei Gründe, weshalb DASY nur eingeschränkt für eine PFA verwendet werden kann: Zum Ersten betrachtet DASY nur die deutsche EZ, keine weiteren bilateralen/multilateralen Akteure. Da der LPR jedoch auf Metaebene stattfindet und internationale Vergleiche notwendig sind, werden CRS-Daten verwendet. Zum Zweiten erfasst DASY nur einen Teil der Projektdaten, die für die Durchführung der Portfolioanalyse notwendig sind. Die Daten müssen dementsprechend nachträglich von den DOs ergänzt werden.

G.3 Onlinebefragung

Zweck

Im Länderportfolioreview sollen die Sichtweisen und Einschätzungen der Mitarbeitenden der Durchführungsorganisationen bezüglich des Portfolios eingeholt werden. Dies erfolgt unter anderem über eine Onlinebefragung (OB) der für die Vorhaben verantwortlichen Mitarbeitenden der DOs. Über die OB werden Einschätzungen zu Reformdynamiken im Partnerland, zur Zusammenarbeit mit Partnern und anderen Akteuren sowie zu Potenzialen und Herausforderungen der deutschen EZ im Partnerland eingeholt. Zudem dient die Befragung der Identifizierung und Priorisierung von Handlungsfeldern und/oder Veränderungspotenzialen aus Sicht der DOs.

Informationsquellen

DO-Mitarbeitende: Konkret richtet sich der Fragebogen an alle Auftragsverantwortlichen (AVs) der GIZ (inklusive der AVs für Sonderinitiativen, Globalvorhaben, Regionalvorhaben) sowie Projektmanagerinnen und Projektmanager der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und gegebenenfalls der Physikalisch-Technischen Bundesanstalt (PTB) als auch der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR).

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der OB werden in Tabelle 4 aufgeführt. Die OB wird am Anfang der Datenerhebungsphase des LPR durchgeführt. Über sie werden erste Erkenntnisse zum Portfolio generiert, die als Basis für die Ausarbeitung weiterer Erhebungsinstrumente (Interviewleitfäden, Workshops) genutzt werden können.

Tabelle 4: Onlinebefragung: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeit			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Liste mit Kontaktadressen und Funktionen der Mitarbeitenden der DOs und Organigramm		Ja		Ja
	Erstkontakt DOs und Bereitstellung von Information über Ziele, Umfang und Zeitraum der geplanten Befragung	Ja			
	Anpassung des Onlinefragebogens, Anlegung des Projekts bei soSci, Erstellung des (Serien-) Anschreibens, Datenschutzerklärung, Adressverteiler	Ja			
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Datenerhebung über soSci, Erinnerung	Ja			
	Datenanalyse und Synthese	Ja			
Phase 3: Feldphase	-				
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	ggf. weitere Analyse für Gesamtbericht	Ja			

G.4 Strategieanalyse

Zweck

In der Strategieanalyse wird der aktuelle strategische Gesamtansatz der deutschen bilateralen EZ im Partnerland analysiert und mit globalen und regionalen entwicklungspolitischen Strategien und Zielen des BMZ kontrastiert. So soll die Analyse dazu beitragen, Übereinstimmungen und Diskrepanzen auf Strategieebene aufzudecken. Darüber hinaus wird rückwirkend analysiert, inwiefern sich die strategische Ausrichtung des Länderportfolios über die letzten 10 Jahre entwickelt hat.

Informationsquellen

BMZ-Dokumente auf Länderebene: alle alten Länderstrategien und Länderkonzepte, aktuelle Länderplanungsübersicht, Protokolle der Regierungsverhandlungen.

BMZ-Dokumente auf länderübergeordneter Ebene: alle relevanten globalen Strategiedokumente (z. B. „Entwicklungspolitik 2030“), regionalen Strategiedokumente (z. B. „Ein Marshallplan mit Afrika“) und sektorspezifischen Strategiedokumente (z. B. „Sektorkonzept Privatwirtschaftsförderung“).

BMZ-Regionalreferat: schriftliche Befragung von BMZ-Schlüsselpersonen zu den strategischen Zielen im Partnerland. Es obliegt dem Regionalreferat, bei Bedarf Informationen von anderen Referaten (z. B. Sektorreferate) einzuholen.

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der Strategieanalyse werden in Tabelle 5 aufgeführt. Die Analyse wird zu Anfang der Datenerhebungsphase in Deutschland durchgeführt. So können auffällige Befunde, zum Beispiel zur Kohärenz der strategischen Ausrichtung des Portfolios, festgestellt, grafisch dargestellt und in den Interviews und Workshops für die weiterführende Diskussion genutzt werden. Darüber hinaus können über die Analyse erste Ideen für die zukünftige strategische Ausrichtung des Portfolios von BMZ-Schlüsselpersonen aufgenommen und somit frühzeitig in den LPR-Prozess eingespeist und weiterverarbeitet werden.

Tabelle 5: Strategieanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Anfrage BMZ-Strategiedokumente	Ja			
	Zusendung der BMZ-Strategiedokumente		Ja		
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	schriftliche Befragung zu strategischen Zielen		Ja		
	ggf. zusätzliches Interview		Ja		
	Auswertung der bereitgestellten Informationen	Ja			
Phase 3: Feldphase	-				
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	-				

G.5 Interviews

Zweck

Die semistrukturierten Interviews mit verschiedenen Wissensträgerinnen und Wissensträgern dienen vor allem der Erhebung neuer und der Validierung bereits bestehender Informationen. Je nach Interviewpartnerin oder Interviewpartner stehen verschiedene Leitfragen im Zentrum. Darüber hinaus dienen die vorgeschalteten Gespräche mit dem BMZ aber auch der Festlegung des inhaltlichen Schwerpunkts des LPR und zur Rücksprache hinsichtlich wahrgenommener Änderungsbedarfe für das Länderportfolio.

Informationsquellen

Deutsche staatliche Akteure: BMZ-Regionalreferat und gegebenenfalls Sektorreferate, Durchführungsorganisationen (für die Planung und Implementierung zuständige Mitarbeitende der DOs in Deutschland und in der Außenstruktur), Deutsche Botschaft (u. a. WZ-R), andere zuständige Ressorts

Partnerregierung: Hauptträger für die deutsche EZ und andere zentrale Partnerministerien und -organisationen

Andere Geber: wichtige bilaterale und multilaterale Geber im Partnerland

Weitere Experten: Journalisten, Wissenschaftler, Thinktanks, zivilgesellschaftliche Organisationen, privatwirtschaftliche Organisationen, deutsche Stiftungen

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die Gespräche mit dem zuständigen BMZ-Regionalreferat werden zu Beginn eines LPR durchgeführt und fließen in dessen Konzeption ein. Abgesehen von diesen vorgeschalteten Interviews werden die Gespräche vor allem gegen Ende der Datenerhebungsphase in Deutschland beziehungsweise während der Feldphase vor Ort durchgeführt. Die einzelnen Arbeitsschritte werden in Tabelle 6 dargestellt.

Die Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erfolgt frühzeitig am Anfang der Erhebungsphase in Deutschland, kann aber flexibel im weiteren Verlauf des LPR angepasst und erweitert werden. Um den Mehrwert der Interviews möglichst hochzuhalten, bauen sie auf den Informationen der vorgeschalteten Erhebungsinstrumente auf, zum Beispiel der Kontext- oder Portfolioanalyse. Die Interviewleitfäden werden entsprechend je nach Informationslage angepasst.

Tabelle 6: Interviews: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Erstellung einer Vorschlagsliste mit Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern		Ja	Ja	Ja
	Vorrecherche, Ergänzung und Auswahl Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	Ja			
	vorgeschaltete Interviews mit BMZ	Ja	Ja		
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Anpassung der Interviewleitfäden	Ja			
	(Telefon-)Interviews mit deutschen Akteuren	Ja		Ja	Ja
	Planung der Interviews vor Ort	Ja		Ja	
Phase 3: Feldphase	weitere Planung/Organisation der Interviews	Ja		Ja	
	Interviews vor Ort	Ja		Ja	Ja
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	Auswertung der Interviews	Ja			

G.6 Workshops

Zweck

Im Rahmen des LPR dienen Workshops dazu, unterschiedliche Perspektiven zu erfassen und gemeinsam mit den Beteiligten Ergebnisse zu zentralen Fragestellungen des LPR zu erarbeiten. Zu diesem Zweck wurden unterschiedliche WS-Formate erstellt, die in verschiedenen Phasen des LPR zum Einsatz kommen:

- Der **Hypothesenworkshop** dient dazu, auf Basis der ersten Analyseergebnisse gemeinsam mit deutschen Akteuren erste Hypothesen und zentrale Fragestellungen festzulegen und zu diskutieren.
- Im Rahmen des **Workshops mit Expertinnen und Experten** sollen zentrale Herausforderungen und Reformdynamiken im Partnerland aus Sicht von unabhängigen Expertinnen und Experten identifiziert und priorisiert werden.
- Der **DO-Workshop** dient in erster Linie dazu, Herausforderungen und Potenziale im deutschen Portfolio zu diskutieren und erste Optionen für dessen Weiterentwicklung zu erarbeiten.

Informationsquellen:

Hypothesenworkshop: BMZ, WZ-R und DOs (Ländermanager Inland der GIZ, Länderbeauftragte der KfW, verantwortliche Projektmanagerinnen und Projektmanager von PTB und BGR)

WS mit Expertinnen und Experten: politische Stiftungen, Journalisten, Wissenschaftler, Thinktanks, zivilgesellschaftliche Organisationen, privatwirtschaftliche Organisationen

DO-Workshop: Landesdirektorinnen und Landesdirektoren sowie AVs/Projektmanagerinnen und Projektmanager/lokale Mitarbeitende von den vor Ort vertretenen DOs

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte bei der Durchführung der Workshops werden in Tabelle 7 aufgeführt. Der **Hypothesenworkshop** findet am Ende der Datenerhebungsphase in Deutschland statt. Grundlage bilden die Ergebnisse aus den bereits durchgeführten Analysen (Kontextanalyse, Portfolioanalyse, Onlinebefragung, Interviews). BMZ, WZ-Rs und DOs haben so die Möglichkeit, erste Ergebnisse zu diskutieren und ihre Sichtweise zu Hypothesen und Fragestellungen für die Fallstudie mit einzubringen, die während des Vor-Ort-Aufenthalts tiefergehend untersucht werden sollen. Für den WS sind circa 3 bis 4 Stunden vorgesehen.

Der **Workshop mit Expertinnen und Experten** findet zu Anfang der Feldphase statt. Grundlage der Diskussion bilden vor allem die Erkenntnisse aus der Kontextanalyse und den vorgeschalteten Interviews. Je nach Anzahl der Teilnehmenden sind für den WS etwa 2 bis 3 Stunden einzuplanen.

Der **DO-Workshop** findet in der Mitte der Feldphase statt. Er dient in erster Linie der Reflexion und der Erarbeitung von Ideen und Vorschlägen für die zukünftige Weiterentwicklung des Portfolios. Die Diskussion findet dabei auf Ebene des Gesamtportfolios beziehungsweise der Schwerpunkte statt; einzelne Vorhaben werden nicht diskutiert. Neben Diskussionen in der Gesamtgruppe wird in Kleingruppen gearbeitet, da diese sich besonders für die Erarbeitung von Ideen zur Ausrichtung einzelner Schwerpunkte anbieten. Für den Workshop sollten mindestens 4 Stunden eingeplant werden, gegebenenfalls kann auch ein ganzer Tag dafür veranschlagt werden.

Alle Workshops werden vom LPR-Team verantwortlich vorbereitet, geleitet und ausgewertet. Für die Planung und Vorbereitung der Workshops kann auf Beispielmateriale und Dokumente (Präsentationen, Fotoprotokolle etc.) zurückgegriffen werden.

Tabelle 7: Workshops: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeit			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Abstimmung mit BMZ und DOs zu den geplanten WS, Festlegung der Teilnehmenden und Vereinbarung der Termine	Ja	Ja		
	Identifizierung potenzieller Teilnehmender für WS mit Expertinnen und Experten und Versendung von Informationen zum LPR und Terminanfragen	Ja	Ja	Ja	Ja
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Konzeption und Ablaufplanung der Workshops	Ja			
	Durchführung Hypothesenworkshop	Ja	Ja	Ja	Ja
Phase 3: Feldphase	Durchführung WS mit Expertinnen und Experten	Ja			
	Durchführung DO-WS	Ja			Ja
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	Auswertung der Ergebnisse	Ja			

G.7 Schwerpunktanalyse

Zweck

Die Schwerpunktanalyse setzt sich insbesondere mit strategischen Fragen auf Ebene der Schwerpunkte beziehungsweise der EZ-Programme innerhalb dieser auseinander. So wird zum Beispiel untersucht, inwiefern die aktuellen BMZ-internen Vorgaben und Empfehlungen zur Steuerung der Schwerpunkte bereits ausreichend einbezogen werden. Dabei werden Themen wie Programmbildung, Berücksichtigung von Synergiepotenzialen innerhalb und zwischen den Schwerpunkten oder die Kooperation von Finanzieller Zusammenarbeit (FZ) und Technischer Zusammenarbeit (TZ) genauer untersucht. Gleichzeitig werden Stärken und Herausforderungen des derzeitigen Portfolios beleuchtet und Unterschiede zwischen den Schwerpunkten diskutiert.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass viele Regionalreferate konkrete Fragen in bestimmten Schwerpunkten haben. Um diesem Bedarf entgegenzukommen, kann gegebenenfalls in einem Schwerpunkt eine **vertiefte Schwerpunktanalyse** durchgeführt werden.⁷ Der jeweilige zu vertiefende Schwerpunkt wird mit dem Regionalreferat in der Konzeptionsphase abgestimmt.

Informationsquellen

BMZ-Dokumente: alle alten Länderstrategien und Länderkonzepte, aktuelle Länderplanungsübersicht

DO-Dokumente: Programmteil-A aller EZ-Programme in den Schwerpunkten (aktuell und letztes Vorgängerprogramm), Programmberichterstattung (inkl. Projektberichterstattung) aller EZ-Programme (aktuell und erste Berichterstattung zum aktuellen Programm), Evaluierungen auf Programmebene oder über mehrere Module hinweg (der letzten 10 Jahre)

⁷ Wie in Abschnitt C.1.2 erläutert, muss frühzeitig in der Planung entschieden werden, ob eine solche Schwerpunktanalyse stattfinden soll, damit die Ressourcen entsprechend eingeplant werden können.

Zusätzliche Quellen für vertiefte Schwerpunktanalyse:

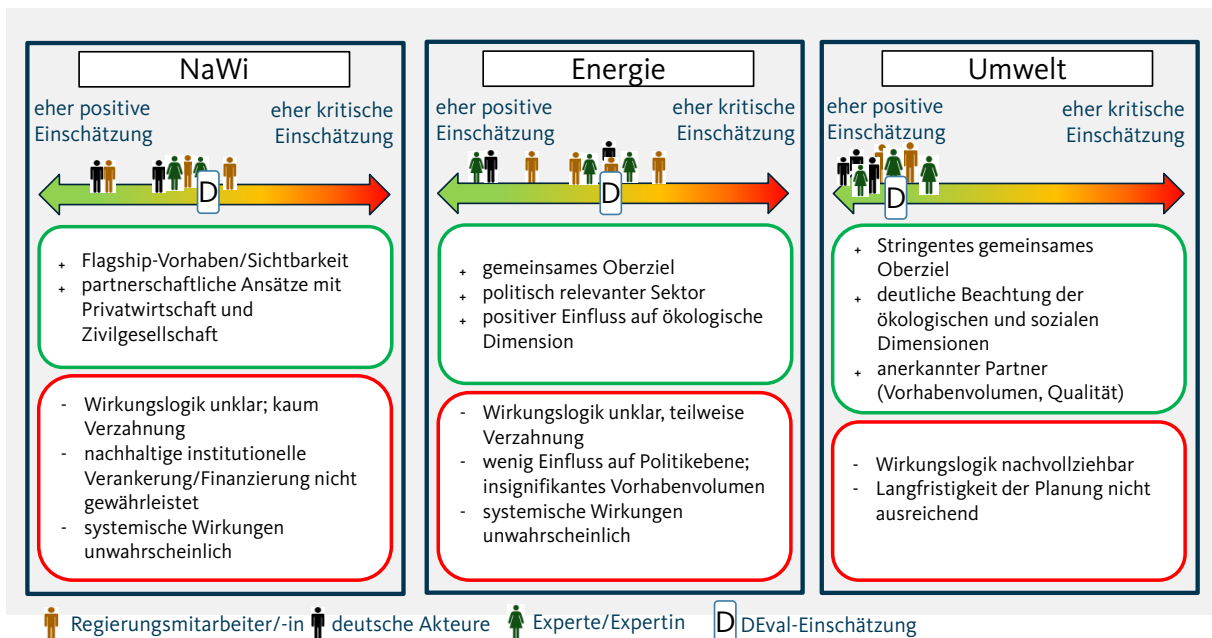
DO-Dokumente: alle älteren Programmteile-A im Schwerpunkt, jährliche Programmberichterstattung aller EZ-Programme im Schwerpunkt (der letzten 10 Jahre), Projektevaluierungen (der letzten 10 Jahre), gegebenenfalls Machbarkeitsstudien etc.

Interviews: Interviews mit Sektorexpertinnen und Sektorexperten (2–4) und mit Fachkoordinatorinnen und Fachkoordinatoren beziehungsweise Modulverantwortlichen der DOs (2–4)

Sektorgutachterin oder Sektorgutachter: Nach Bedarf kann für die vertiefte Schwerpunktanalyse eine zusätzliche Person mit Schwerpunkt- beziehungsweise Sektorexpertise bei der Analyse vor Ort unterstützen. Entsprechende Terms of Reference (ToR) wurde erarbeitet.

Hinweis: Je besser die bestehende Datenlage (Berichterstattung sowie existierende Evaluierungen) zu Effektivität, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ist, desto mehr können diese Evidenzen für einen LPR genutzt werden. Metaevaluierungen zur Evaluierungsqualität sowie die zwei LPR-Fallstudien haben allerdings gezeigt, dass die Evidenzlage häufig nicht ausreicht, um Aussagen über Effektivität, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit auf Programmebene zu treffen; auf Projektebene ist das nur selten möglich. Um trotzdem zu einer Gesamteinschätzung der Schwerpunkte zu kommen, sollte ein übergeordnetes Stimmungsbild erarbeitet werden. Das „Stimmungsbild“ (Abbildung 12) zeigt, inwieweit die Analysen vom LPR-Team beziehungsweise unterschiedlichen Expertinnen und Experten die Aktivitäten in einem Schwerpunkt als insgesamt eher „positiv“ beziehungsweise eher „kritisch“ einschätzen, und hebt die größten Stärken und Herausforderungen der einzelnen Schwerpunkte hervor.⁸

Abbildung 12: Stimmungsbild zu den Schwerpunkten (Beispiel)



Quelle: eigene Darstellung

⁸ Die Einschätzung durch das LPR-Team erfolgt auf Basis vorher definierter Kriterien und beruht auf der Dokumentenanalyse und den Gesprächen mit den Mitarbeitenden der DOs und der Regierung. Die Einschätzung anderer Interessengruppen erfolgt hingegen nicht kriterienbasiert. Während eine Person ein Vorhaben zum Beispiel als positiv beurteilt, weil es an einer relevanten Stellschraube ansetzt, mag eine andere Person ein Vorhaben erst als positiv bewerten, wenn auch die nachhaltige Verankerung als wahrscheinlich bewertet wird. Selbst wenn so keine rigorose Bewertung der Schwerpunkte oder Vorhaben abgegeben werden kann, erlaubt das „Stimmungsbild“ zumindest eine grobe Einschätzung, wo es „gut“ beziehungsweise „nicht so gut“ läuft.

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der Schwerpunktanalyse, inklusive der Durchführung einer vertieften Schwerpunktanalyse, werden in Tabelle 8 dargestellt. Die Dokumentenauswertung wird während der Datenerhebungsphase in Deutschland durchgeführt und bildet die Basis der Schwerpunktanalyse. Im Verlauf des LPR werden weitere Erkenntnisse aus anderen Instrumenten in die Bewertung einbezogen, insbesondere aus Gesprächen mit Expertinnen und Experten (bei denen auch schwerpunktspezifische Themen eine Rolle spielen), der Onlinebefragung sowie dem Workshop mit den DOs. Ein erster Aufschlag des Stimmungsbildes kann bereits in der Datenerhebungsphase in Deutschland erstellt und beim Hypothesen-WS diskutiert werden. Darauf aufbauend kann es sukzessive weiterentwickelt und immer wieder in den Diskussionsprozess und in andere Instrumente eingebracht werden.

Tabelle 8: Schwerpunktanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeit			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Bereitstellung der BMZ-Dokumente		Ja		
	Bereitstellung der DO-Dokumente				Ja
	Überprüfung der Dokumente und Nachforderung	Ja			
	Erstellung ToR für Sektorgutachterin oder Sektorgutachter (nur vertiefte Schwerpunktanalyse)	Ja			
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Auswertung der Dokumente	Ja			
	Auswahl Sektorgutachterin oder Sektorgutachter	Ja			
Phase 3: Feldphase	Interviews mit Sektorexpertinnen und Sektorexperten und DO-Mitarbeitenden	Ja			Ja
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	Auswertung und Analyse	Ja			

G.8 Geberanalyse

Zweck

Die Analyse der Rolle der EZ im Partnerland ist ein wichtiger Teil des LPR. Für die Ausrichtung des Portfolios ist es von Bedeutung, in welchen Themenfeldern andere Geber tätig sind. Dabei stellt sich auch die Frage, wie Synergien genutzt oder Lücken gefüllt werden können.

Im Rahmen der Analyse wird eine Übersicht über die Aktivitäten und Strategien anderer Geber im Partnerland erstellt, um Erkenntnisse darüber zu generieren, in welchen Schwerpunkten und Regionen sie aktiv sind, welche Themen oder Regionen eventuell vernachlässigt werden und wie die deutsche EZ in diesem Kontext verortet ist. Gleichzeitig können damit jene Bereiche des deutschen Portfolios identifiziert werden, in denen die Koordination und Abstimmung mit anderen Akteuren gestärkt werden sollte sowie Alleinstellungsmerkmale der deutschen bilateralen EZ bestehen und wo eventuell Lücken gefüllt werden können.

Informationsquellen

OECD-DAC/CRS: Das Creditor Reporting System *ist eine frei zugängliche Onlinedatenbank*, welche die Finanzströme bi- und multilateraler EZ abbildet. Das CRS gilt als die verbindlichste Quelle von Daten zur internationalen Entwicklungszusammenarbeit (siehe detaillierte Erläuterung oben).

Dokumente der Partnerregierung: Dokumente zur Nachverfolgung der geberfinanzierten Finanzströme und zur Geberkoordination

Dokumente anderer Geber: Länderstrategien der wichtigsten Geber im Partnerland

Interviews: Interviews mit Gebern im Partnerland

BMZ-Übersicht zu Geberlandschaft: schriftliche Information zu den wichtigsten Gebern im Partnerland (standardisierte Vorlage)

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der Geberanalyse sind in Tabelle 9 aufgeführt. Am Anfang der Datenerhebungsphase werden die OECD-DAC-Daten und die Dokumente der Partnerregierung ausgewertet. So können die Auszahlungen aller Geber im Partnerland über die letzten Jahre nach Sektoren sowie die Strukturen der Geberkoordination erfasst werden. Die anschließende Analyse der Länderstrategien der wichtigsten Geber dient dazu, deren strategische Ausrichtung, Schwerpunkte und Querschnittsthemen tiefergehend zu untersuchen. So wird eruiert, in welchen Bereichen Zukunftspotenziale und Herausforderungen gesehen werden. Dabei werden mögliche Schnittstellen mit der deutschen EZ berücksichtigt.

Die Interviews während der Feldphase dienen dazu, die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse zu validieren. Darüber hinaus werden Informationen zur Koordination und Abstimmung mit anderen Gebern und der Partnerregierung eingeholt, und die Sichtweise der Geber auf die deutsche EZ wird erfasst.

Tabelle 9: Geberanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Dokumentenbeschaffung	Ja	Ja	Ja	
	Erstellung der Übersicht zur Geberlandschaft im Partnerland	Ja	Ja	Ja	
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Auswertung der OECD-DAC-Daten, Dokumente der Partnerregierung, Länderstrategien anderer Geber	Ja			
	Organisation der Interviews	Ja		Ja	
Phase 3: Feldphase	Interviews mit anderen Gebern	Ja			
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	zusätzliche Auswertungen	Ja			

H. ANHANG: LPR-FRAGENKATALOG

Unterfragen	Orientierungsfragen
Leitfrage A: Wie stellen sich die aktuellen Bedarfe und Trends im Partnerland dar und inwieweit werden sie durch Regierung, Zivilgesellschaft sowie Geber adressiert?	
<p>A1) Wie stellt sich der aktuelle Länderkontext dar und was sind wichtige Entwicklungstrends im Partnerland in den nächsten Jahren?</p>	<p>a) Was sind aktuelle Entwicklungsherausforderungen für das Partnerland und welche Trends in den politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Dimensionen gibt es in den nächsten 5 bis 10 Jahren (z. B. Demokratieentwicklung, Bevölkerungswachstum, Industrialisierung, Auswirkungen des Klimawandels, Urbanisierung)? Welche Handlungsbedarfe lassen sich hieraus ableiten? Inwieweit bestehen diesbezüglich ähnliche oder unterschiedliche Einschätzungen bei verschiedenen Stakeholdergruppen (ZVG, NROs, Regierung, Opposition, Thinktanks, Privatsektor, deutsche EZ-Expertinnen und Experten im Partnerland)?</p>
<p>A2) Welche Prioritäten verfolgt die Partnerregierung und inwieweit adressiert sie zentrale Entwicklungstrends im Sinne der Agenda 2030?</p>	<p>a) Welches sind die (2–3) wichtigsten Entwicklungsprioritäten der Partnerregierung? Wie setzt die Partnerregierung diese Entwicklungsprioritäten um? In welchen Bereichen sind Reformdynamiken bzw. Eigenanstrengungen erkennbar, wo ist dies ggf. nicht oder weniger der Fall? In welchen Bereichen bestehen größere Diskrepanzen zwischen Aussagen in Dokumenten und der tatsächlichen Umsetzung von Prioritäten? Wie ist die Qualität und Ownership bei der Umsetzung der Agenda 2030 durch die Partnerregierung zu beurteilen?</p>
<p>A3) Welche Rolle nehmen zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure im Partnerland im Hinblick auf die Entwicklungstrends ein?</p>	<p>a) In welchen Bereichen lassen sich zentrale Reformkräfte außerhalb der Regierung identifizieren? Welche Akteure sind hier relevant? Wie arbeiten die unterschiedlichen Akteure im Partnerland zusammen?</p>

A4) Welche Rolle nehmen die Geber im Hinblick auf die Entwicklungstrends ein?

a) Wie groß ist der Anteil der ODA-Mittel in Relation zu anderen Investitionen/Finanzierungsquellen im Partnerland (z. B. nationaler Haushalt, FDI)? Auf welche Themengebiete fokussieren die Geber? Wie groß ist der Anteil der BMZ-Mittel in Relation zu diesen Akteuren?

b) Welche übergeordneten Ziele und Strategien verfolgen die wichtigsten Geber im Partnerland? Inwieweit werden zentrale Entwicklungsherausforderungen angegangen? Inwieweit unterstützen die Geber die Partnerregierung bei der Umsetzung ihrer nationalen Entwicklungsstrategie (Agenda 2030)? Inwieweit bestehen Übereinstimmungen bei den Strategien der Geber? Wo weicht die Strategie des BMZ-Portfolios von anderen Strategien ab und wie ist das begründet? Inwieweit arbeiten Geber mit Akteuren außerhalb der Regierung zusammen?

c) Inwieweit findet eine strukturierte und transparente Koordinierung und Arbeitsteilung zwischen den Gebern unter Federführung der Partnerregierung statt? Welche konkrete Auswirkung hat die Koordinierung mit Gebern auf die Portfolioaufstellung der deutschen EZ? Werden Synergiepotenziale und Koordinierungsmöglichkeiten (z. B. im Rahmen des EU-Joint Programming) genutzt?

Leitfrage B: Wie stellt sich das Profil der deutschen EZ im Partnerland dar, was sind wichtige Erfahrungen aus der bisherigen Umsetzung des deutschen Portfolios und wie wird dessen Relevanz bewertet?

B1) Wie stellt sich die strategische Ausrichtung, Steuerung und Struktur des Portfolios im Partnerland dar und werden globale und regionale Strategien der deutschen EZ berücksichtigt?

a) Welche deutschen Akteure (z. B. andere deutsche Ressorts, politische Stiftungen, ZVG, Wirtschaft) sind im Partnerland aktiv? Welche relevanten Schnittstellen/Kooperationspotenziale des BMZ-Portfolios bestehen mit diesen Akteuren?

b) Wie ist das BMZ-Portfolio aufgebaut (Schwerpunkte, Gestaltungsspielraum, Sonderinitiativen etc.)? Welche Bedeutung hat das deutsche Portfolio im Partnerland (im Hinblick auf Fördervolumen) im Vergleich zu anderen Gebern? Wie hat sich das Portfolio in den letzten Jahren entwickelt und warum? Inwiefern ist ein länderspezifischer strategischer Gesamtansatz erkennbar bzw. wo sollte das BMZ ein einheitliches deutsches Profil schärfen?

c) Welche sind die wichtigsten übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele und Strategien des BMZ auf globaler (z. B. Strategie 2030 oder Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft) und regionaler Ebene (z. B. Marshallplan)? Inwieweit greift das BMZ-Portfolio im Partnerland diese Ziele und Strategien auf? Wo bestehen Diskrepanzen und wie sind diese begründet?

d) Wie stellt sich die Steuerung des staatlichen bilateralen EZ-Portfolios durch das BMZ dar? Inwiefern werden die aktuellen BMZ-internen Vorgaben und Empfehlungen zur Steuerung auf Gesamt- und Schwerpunktebene umgesetzt (z. B. Länderstrategie, Programmbildung, Wirkungslogiken, M&E-Systeme)?

e) Wie stellt sich die Struktur des staatlichen bilateralen EZ-Portfolios dar? Werden entsprechende Vorgaben eingehalten? Welche Instrumente und Finanzierungsmechanismen werden genutzt? Welche Rolle spielt die bilaterale EZ „im weiteren Sinne“? Wie wird die Komplementarität innerhalb der deutschen EZ eingeschätzt? Welche Unterschiede bestehen zwischen den einzelnen Schwerpunkten?

f) Inwieweit findet eine systematische, inhaltliche Koordination zwischen den Akteuren der deutschen staatlichen EZ statt? Inwiefern findet eine Zusammenarbeit mit anderen deutschen Akteuren (politische Stiftungen, ZVG, Wirtschaft etc.) statt? Werden dafür vorgesehene Instrumente in Wert gesetzt?

B2) Wo liegen Stärken und Herausforderungen des derzeitigen Portfolios?

a) Wie ist die Qualität der Projektumsetzung zu beurteilen? Welche Themen und Instrumente des BMZ-Portfolios werden besonders hervorgehoben bzw. als komparative Vorteile im Partnerland wahrgenommen? In welchen Bereichen wird die deutsche EZ als besonders erfolgreich bzw. nicht erfolgreich wahrgenommen und was sind die zentralen Gründe dafür? Gibt es Bereiche, in denen das Zustandekommen nachhaltiger, systemischer Wirkung als plausibel eingeschätzt wird (Wirkpotenzial)?

b) Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen deutschen EZ-Akteuren und den Partnern? Inwiefern gelingt es, über den (Sektor-)Politikdialog (sektor-)politischen Einfluss auszuüben? Wie werden die Partnerkapazitäten eingeschätzt? Wo gibt es starke/schwache Partner und wie wirkt sich dies auf die Portfoliogestaltung aus?

B3) Wie wird die Relevanz des Portfolios im Hinblick auf die Reformdynamiken, Entwicklungsbedarfe und die Umsetzung der Agenda 2030 bewertet?

a) Inwieweit unterstützt das BMZ-Portfolio die Partnerregierung bei der Umsetzung internationaler Vereinbarungen, insbesondere der langfristigen Transformation zu ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltiger Entwicklung im Sinne der Agenda 2030? Inwieweit werden dabei wichtige Prinzipien wie „niemanden zurücklassen“ berücksichtigt? Inwiefern fördert das BMZ dabei auch angemessen die politische Stabilität im Land? Greift das BMZ-Portfolio dabei die Prioritäten der Regierung auf? Wo bestehen Diskrepanzen bzw. Spannungsfelder und wie sind diese begründet?

b) Inwieweit ist das BMZ-Portfolio darauf ausgerichtet, im Sinne der Agenda 2030 zivilgesellschaftliches Engagement zu stärken, Privatinvestitionen zu fördern und die Eigenfinanzierungskapazitäten der Partner zu stärken?

c) Inwieweit fördert die deutsche EZ die Eigenverantwortung der Partner (z. B. Subsidiarität zu Eigenanstrengungen der Partner, Stärkung und Nutzung von Partnersystemen)?

d) Wie ist das BMZ-Portfolio regional aufgestellt? Lässt sich eine sinnvolle regionale Fokussierung erkennen? Scheinen regionale Veränderungen des Portfolios angebracht?

e) Inwieweit weist das Portfolio eine Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen auf?

Leitfrage C: Welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen lassen sich für die strategische Weiterentwicklung des Portfolios im Sinne der Agenda 2030 ableiten?

C1) Welche strukturellen Anpassungsbedarfe und Empfehlungen lassen sich aus den Ergebnissen der Leitfragen A und B für das Gesamtportfolio ableiten?

-

C2) Welche zukünftigen Optionen zeigen sich auf Ebene des Gesamtportfolios und ggf. auf Schwerpunktebene?

-