



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

BMZ-EVALUIERUNGSBERICHT 065

# Evaluierung EZ-Scout-Programm

Kurzfassung der Evaluierung



## Vorwort

Nachhaltige Entwicklung in Partnerländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zu fördern ist eine Herausforderung, die nicht alleine auf Regierungsebene bewältigt werden kann. Auch die Privatwirtschaft ist gefordert, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln. Die Einbindung der Wirtschaft in die Entwicklungszusammenarbeit birgt große Chancen für beide Seiten: Sie kann Entwicklungspotenziale in den Kooperationsländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit durch Finanz-, Technologie- und Know-how-Transfer erschließen und gleichzeitig den beteiligten Unternehmen neue Märkte und Chancen eröffnen.

Mit der Entsendung von sogenannten EZ-Scouts stellt das BMZ seit 2012 deutschen Unternehmen fachkundige Berater und Beraterinnen mit entwicklungspolitischem Know-how zur Verfügung. Als Ansprechpartner zu Themen der Entwicklungszusammenarbeit arbeiten sie in Wirtschaftsverbänden, Ländervereinen, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern. Durch regelmäßigen Informationsaustausch, persönliche Arbeitskontakte und gemeinsame Veranstaltungen werden beidseitig Vorstellungen konkretisiert, wie die Zusammenarbeit zwischen Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit und der Wirtschaft im Sinne von mehr entwicklungspolitisch wünschenswerten Initiativen vertieft werden kann.

Ziel der nun vorliegenden Evaluierung, die vom BMZ in Auftrag gegeben wurde, war es, nach den ersten Jahren der Programm-Laufzeit die Konzeption, Umsetzung und die bisherigen Wirkungen des EZ-Scout-Programms zu überprüfen sowie zeitnah Stärken bzw. Optimierungspotenziale zu identifizieren, um daraus Empfehlungen für die inhaltliche Weiterentwicklung des Programms (2. Phase) abzuleiten. Ein Team aus Gutachterinnen und Gutachtern der GOPA mbH unter der Leitung von Andreas Dernbach begann die Evaluierung im April 2015 und schloss sie im Dezember 2015 ab. Im Rahmen der Evaluierung wurden Interviews mit allen relevanten Stakeholdern des EZ-Scout-Programms durchgeführt: BMZ, GIZ, DEG, KfW, sequa, GTAI, allen am Programm teilnehmenden Gastinstitutionen, die einen EZ-Scout aufgenommen haben, Vertreterinnen und Vertreter der verfassten Wirtschaft, die keinen EZ-Scout aufgenommen haben, sowie 22 durch EZ-Scouts beratene Unternehmen.

Für das BMZ-Management des Evaluierungsprozesses waren Anette Braun und Karin Roggenbuck verantwortlich. Die in dieser Studie vertretenen Auffassungen sind die Meinung der unabhängigen Gutachterinnen und Gutachter und entsprechen nicht notwendigerweise der des BMZ. Am Ende der Kurzfassung findet sich eine fachliche Stellungnahme des BMZ.

Diese Kurzfassung ist online auf der BMZ-Webpage [www.bmz.de](http://www.bmz.de) verfügbar. Sie sollte wie folgt zitiert werden: Dernbach, A. et al (2015): Das EZ-Scout-Programm. Evaluierungsberichte Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Die Langfassung des Hauptberichts sowie die Anlagen können beim BMZ-Referat „Evaluierung und Ressortforschung, DEval, DIE“ angefordert werden ([eval@bmz.bund.de](mailto:eval@bmz.bund.de)).

Michaela Zintl

Leiterin des Referats „Evaluierung und Ressortforschung; DEval, DIE“  
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

## Zusammenfassung

### ZIEL UND ZIELGRUPPEN DES EZ-SCOUT-PROGRAMMS

Ziel des EZ-Scout-Programms, welches am 1. Oktober 2011 startete und bis Ende Dezember 2016 in Deutschland durchgeführt wird, ist es, die Anzahl der entwicklungspolitisch wünschenswerten Initiativen und Kooperationen der deutschen Wirtschaft in Partnerländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) zu steigern. Dazu soll die Privatwirtschaft stärker in Ansätze und Vorhaben der deutschen EZ eingebunden, das Engagement der deutschen Wirtschaft in Entwicklungs- und Schwellenländern (ESL) gesteigert werden und Unternehmen der deutschen Wirtschaft dazu motiviert werden, entwicklungspolitisch sinnvolle Investitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern zu leisten. Die Zielgruppe des Programms sind zum einen deutsche, vorrangig mittelständische Unternehmen, die bereits international tätig sind oder sich in Entwicklungs- und Schwellenländern wirtschaftlich engagieren wollen, zum anderen Verbände, Kammern und Vereine mit entwicklungspolitischen Ambitionen. Bei einigen Dachverbänden wie dem Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V. zählen auch deren Mitgliedsverbände zur Zielgruppe.

Um das oben genannte Ziel zu erreichen, hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) über die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH als Durchführungsorganisation EZ-Scouts in ausgewählte Kammern, Verbände und Vereine der deutschen Wirtschaft entsandt, wo sie Fach- und Führungskräfte ihrer Gastinstitutionen (GI) in Deutschland und in Brüssel sowie deren Mitgliedsunternehmen beziehungsweise Mitgliedskammern und -verbände zu dem gesamten entwicklungspolitischen Förderinstrumentarium des BMZ, aber auch zu EZ-relevanten Programmen und Projekten anderer Bundesministerien und multilateraler Geber informieren und beraten sollen. EZ-Scouts sind Berater und Beraterinnen mit akademischem Abschluss und

mehrjähriger Berufserfahrung in der EZ. Gemäß Anforderungsprofil verfügen sie über Kenntnisse und Erfahrungen von Motiven, Verfahren und Abläufen privatwirtschaftlicher Investitionsentscheidungen, über fachliche Kenntnisse der deutschen EZ sowie über Netzwerkverbindungen zu Akteuren der EZ.

### ZIELE UND VORGEHENSWEISE DER EVALUIERUNG

Ziel der Evaluierung war es zum einen, dem BMZ eine solide Entscheidungsgrundlage dafür zu bieten, ob und in welchem Umfang eine weitere Projektphase des bis 2016 laufenden Programms durchgeführt werden soll. Zum anderen sollten Stärken und Optimierungspotenziale identifiziert werden, aus denen auch für die Durchführungsorganisation GIZ und die Partnerorganisationen (PO) des EZ-Scout-Programms (KfW, DEG, sequa und GTAI)<sup>1</sup> und für die am Programm teilnehmenden Kammern, Verbände und Vereine Lernerfahrungen für die Zukunft und Anpassungen für die Weiterentwicklung des Programms abgeleitet werden können.

Die Evaluierung wurde von April bis Dezember 2015 durchgeführt und erfolgte anhand der in der EZ gängigen Prüfungskriterien i) Relevanz, ii) Effektivität, iii) Effizienz, iv) übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen, v) Nachhaltigkeit sowie vi) Komplementarität, Koordination und Kohärenz. Informationen zur Bewertung dieser Kriterien wurden durch persönliche Interviews und Telefoninterviews sowie durch Sekundärdatenanalysen gewonnen. Zur Operationalisierung einiger zentraler Evaluierungsfragen wurde ein dem aktuellen Kontext des EZ-Scout-Programms Rechnung tragendes Wirkungsmodell rekonstruiert. Anschließend wurden für die Evaluierungsfragen und Wirkungen im Wirkungsmodell messbare Indikatoren und Evaluierungsmatrizen entwickelt, die die Grundlage des Interviewleitfadens für das Gutachterteam darstellten.

<sup>1</sup> KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau; DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH; sequa - ; GTAI - Germany Trade and Invest

## BMZ-EVALUIERUNGSBERICHT 065 EVALUIERUNG EZ-SCOUT-PROGRAMM

Interviews wurden mit allen relevanten Stakeholdern des EZ-Scout-Programms durchgeführt: BMZ, GIZ, DEG, KfW, sequa, GTAI, allen am Programm teilnehmenden Gastinstitutionen, die einen EZ-Scout aufgenommen haben, verfasste Wirtschaft, die keinen EZ-Scout aufgenommen hat und durch EZ-Scouts beratene Unternehmen. Grundsätzlich kann allen Interviewpartnern eine sehr hohe Bereitschaft zur Teilnahme an der Evaluierung attestiert werden.

### ERGEBNISSE DER EVALUIERUNG

Das Gutachterteam bewertet das EZ-Scout-Programm auf Basis der Sekundärdaten- und Primärdatenauswertung **positiv** mit einzelnen Einschränkungen:<sup>2</sup>

#### Relevanz

Die Relevanz des EZ-Scout-Programms wird positiv bewertet. Zum einen werden i) die Informations- und Beratungsbedarfe der GI und Unternehmen sehr gut durch das EZ-Scout-Programm befriedigt, ii) den Motiven der GI, an dem EZ-Scout-Programm teilzunehmen, durch die Schwerpunktsetzungen sowie die Ausgestaltung des EZ-Scout-Programms in einem sehr hohen Maße Rechnung getragen und zum anderen iii) entsprach (und entspricht) das EZ-Scout-Programm (sowie die Umsetzung des Programms) grundsätzlich der damaligen (und heutigen) BMZ Politik. Optimierungsbedarf gibt es aus Sicht des Gutachterteams daher vor allem bei der Dauer des Auswahlverfahrens und bei der Kommunikation über die Auswahlverfahren mit den GI.

#### Effektivität

Die Effektivität des EZ-Scout-Programms wird positiv mit einzelnen Einschränkungen bewertet. Dabei wurde die Effektivität an den in der rekonstruierten Wirkungslogik festgelegten Zielen gemessen, zum Beispiel „Veränderung der Anzahl entwicklungspolitisch wünschenswerter Initiativen“ und „Einbindung ausgewählter Organisationen der Privatwirtschaft zur Förderung von EZ-Zielen“. Das Programm hat zahlrei-

che positive Wirkungen induziert:

- i) die Steigerung des Interesses für EZ-Themen in der Wirtschaft, ii) gesteigerte Kapazitäten in der Wirtschaft zur Bearbeitung von EZ-Themen, iii) Entwicklung einer ausgeprägten „ownership“ bei Gastinstitutionen, iv) zahlreiche vertraglich vereinbarte Kooperationsansätze zwischen EZ und Wirtschaft, v) hohe Zufriedenheit mit der Qualität der Planung, Durchführung und Steuerung des EZ-Scout-Programms und vi) Erweiterung des Serviceangebots für Mitglieder der Gastinstitutionen. Außerdem wurden zahlreiche „best/good practices“ im Rahmen des EZ-Scout-Programms geschaffen wie
  - i) die Entwicklung von Online-Plattformen zur Vermittlung von Wirtschafts- und EZ-Interessen,
  - ii) Entwicklung von Länderbroschüren und
  - iii) so genannte „Unternehmerfrühstücke“ in insgesamt acht Veranstaltungen, die etwa 200 teilnehmende Unternehmen für EZ-Themen sensibilisieren und auf Kooperationsmöglichkeiten hinweisen. Zur Steigerung der Effektivität sieht das Gutachterteam Optimierungsbedarf vor allem i) bei der systematischen Erfassung von zur Steuerung und Anpassung des Programms wichtigen Daten/Informationen mithilfe eines wirkungsorientierten Monitoringsystems, ii) bei den abweichenden Vorstellungen über die beabsichtigten Wirkungen des EZ-Scout-Programms bei vielen Interviewpartnern, iii) bei der Berücksichtigung von Rückmeldungen aus der Wirtschaft zur Anpassung der EZ-Instrumente durch das BMZ, um die Bedarfe der Unternehmen zukünftig besser adressieren zu können, iv) beim Replizieren von „best/good practices“ im Sinne einer größeren Breitenwirksamkeit in verschiedenen Gastinstitutionen, v) bei der Involvierung von GI in Diskussionen über „best/good practices“ und Anpassungspotenzialen innerhalb des EZ-Scout-Programms zur Steigerung der Qualität der Zusammenarbeit und der „ownership“ der GI und vi) bei den Anstrengungen, die bekannten hemmenden und fördernden Faktoren für entwicklungspolitisch wünschenswerte Initiativen systematisch bei zukünftigen Planungen zu berücksichtigen.

<sup>2</sup> Es werden hier drei Bewertungskategorien verwendet: i) positiv, ii) positiv mit einzelnen Einschränkungen und iii) weder positiv noch negativ.

## BMZ-EVALUIERUNGSBERICHT 065 EVALUIERUNG EZ-SCOUT-PROGRAMM

### Effizienz

Die Effizienz wird positiv mit einzelnen Einschränkungen bewertet, obwohl eine ausdifferenzierte Effizienzbewertung zur Angemessenheit des Gesamtaufwands im Rahmen dieser Evaluierung nicht möglich war. Es handelt sich bei dem EZ-Scout-Programm um ein atypisches TZ-Vorhaben, das zu 70 Prozent aus Personalkosten für nur eine Gruppe von Experten (EZ-Scouts) besteht. Eine klassische Effizienzbewertung im Rahmen der TZ, ob beispielsweise die gleichen Ergebnisse mit mehr lokalen Fachkräften, weniger internationalen Fachkräften und mehr Sachgütern hätten erreicht werden können, ist daher nicht machbar. Nach Ansicht des Gutachterteams sollten zukünftige Studien bei der Bewertung der Effizienz noch mehr ins Detail gehen. Beispielsweise könnten zukünftig ausführliche Kosten-Nutzen-Analysen durchgeführt werden. Aus diesen Gründen hat das Gutachterteam andere Bewertungsmaßstäbe herangezogen. So findet beispielsweise die regionale Ansiedlung der EZ-Scouts in einer GI und gleichzeitig die Ausstrahlung in andere Kammern, Verbände und Vereine („Hub“) als eine besonders effiziente Form der Bereitstellung von Serviceleistungen eine breite Zustimmung unter allen Interviewpartnern. Erst durch die Platzierung der EZ-Scouts in den GI und den damit verbundenen

persönlichen und direkten Kontakten ist bei GI und Unternehmen, die vorher kaum Berührungspunkte mit der EZ hatten, ein Bewusstsein für EZ-Themen entstanden. Es wurden Ergebnisse erreicht, die ohne die kontinuierliche Beratung durch und Kommunikation mit den EZ-Scouts nicht möglich gewesen wären. Positiv ist auch, dass sich die Mehrheit der GI einen Ausbau beziehungsweise eine Verstärkung des Programms und seiner Finanzierung wünscht. Allerdings bedarf die mittelfristige Finanzierung des Programms weiterer Klärung (siehe auch Nachhaltigkeitskriterium). Einige Interviewpartner auf der Seite des BMZ und der PO empfehlen beispielsweise eine stärkere Beteiligung der GI an den Kosten der EZ-Scouts beziehungsweise eine degressive Budgetplanung. Nach Meinung einiger GI – vor allem derjenigen, die sich über Pflichtmitgliedsbeiträge finanzieren – könnte die Förderung der EZ-Scouts mit finanzieller Eigenbeteiligung und auch im Zuwendungsverfahren erfolgen, um zukünftig den EZ-Scout in eigener Verantwortung auswählen zu können. Die aus Sicht des Gutachterteams möglichen Finanzierungsoptionen des EZ-Scout-Programms könnten für die unterschiedlichen Zielgruppen (Kammern, die sich über Pflichtbeiträge finanzieren und Verbände/Vereine, die sich über freiwillige Mitgliedsbeiträge finanzieren) beispielsweise wie folgt dargestellt werden:

Gastinstitutionen	Optionen			
<b>GI mit Pflichtbeiträgen</b>	Abnehmende Kostenübernahme durch das BMZ (progressive Kostenbeteiligung der GI)	Zuschüsse zu den Gehalts- und Sachkosten von integrierten Fachkräften (EZ-Scouts) analog CIM-Modell	Anteilfinanzierung des EZ-Scout-Einsatzes in Form von beantragten Zuwendungen zu den Gehalts- und Sachkosten eines EZ-Scouts (nach geltenden Regeln bis zu z.B. 75 Prozent der Kosten)	Finanzierung von temporären EZ-Scout-Einsätzen als Alternative zu einem dauerhaft beschäftigten EZ-Scout (z.B. Gutachterteamsätze)
<b>GI ohne Pflichtbeiträge</b>	Vollfinanzierung von EZ-Scouts bei strategisch wichtigen und wirtschaftlich schwächeren GI			

## BMZ-EVALUIERUNGSBERICHT 065 EVALUIERUNG EZ-SCOUT-PROGRAMM

Es sei darauf hingewiesen, dass diese Optionen im Rahmen der Evaluierung nicht auf ihre rechtliche Umsetzbarkeit, Effizienz, Effektivität und Akzeptanz durch die GI und PO überprüft wurden. Im Rahmen des Effizienzkriteriums ist lediglich zu bemängeln, dass einige EZ-Scout-Einsätze zu Beginn des Programms nicht sorgfältig vorbereitet wurden, was die Akzeptanz und die Arbeit der EZ-Scouts in den GI erschwert hat. Allerdings ist diese Kritik in jüngster Vergangenheit nicht mehr geäußert worden. Optimierungsbedarf sieht das Gutachterteam vor allem bei der Abstimmung mit den GI. Während beispielsweise Sekundärdaten belegen, dass Schulungs- und Austauschtermine für EZ-Scouts mit den GI abgestimmt werden, gibt eine Vielzahl der GI in den Interviews an, dass dies in der Praxis nicht geschehe.

### **Übergeordnete entwicklungs- politische Wirkungen**

Das Kriterium übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen kann aufgrund der (noch relativ) kurzen Laufzeit des EZ-Scout-Programms und der fehlenden Daten auf der Impact-Ebene im Grunde genommen nicht bewertet werden. Erfahrungsgemäß stellen sich die so genannten Impacts erst nach etlichen Jahren ein. Beschränkt man sich im Rahmen dieses Kriteriums zum Zeitpunkt der Evaluierung auf beispielhafte Voraussetzungen zur möglichen Erreichung übergeordneter entwicklungspolitischer Wirkungen in der Zukunft, kann ein positives Fazit gezogen werden. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass dies methodisch nicht ganz korrekt ist und lediglich einen Approximationsversuch darstellt. Positiv zu bewerten ist, dass schon konkrete Beispiele für Voraussetzungen genannt werden können, die in der Zukunft möglicherweise einen positiven Beitrag zu übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen leisten könn(t)en wie der Beitrag i) zu den „Grünen Innovationszentren“ in 12 ausgewählten EZ-Partnerländern zur Steigerung der Einkommen und der Beschäftigung in kleinbäuerlichen Betrieben in Form von gezielter Beratung eines Unternehmens, das allein aufgrund der EZ-Scout-Beratung angepasste Technologien für die afrikanische Landwirtschaft in seine Produktpalette aufgenommen hat, ii) zur Eröffnung eines diagnostischen Zentrums durch eine deutsche Healthcare Consultingfirma in

Guinea, in dem medizinisches Personal geschult wird, und iii) zu einer Berufsbildungspartnerschaft in Kenia, in der erstmals eine Industrie- und Handelskammer (IHK) (Gießen-Friedberg) und eine Handwerkskammer (HWK) (Frankfurt-Rhein-Main) als deutsche Partner gemeinsam mit dem Dachverband der Privatwirtschaft „Kenya Private Sector Alliance“, dem Verband der verarbeitenden Industrie „Kenya Association of Manufacturers“ sowie der Vertretung des staatlichen Technical Training Institutes kooperieren. Zu bemängeln ist, dass bisher kein Versuch unternommen wurde, beispielsweise über die Gewinnung von relevanten Sekundärdaten, Informationen auf der Impact-Ebene systematisch und kontinuierlich zu gewinnen. Optimierungsbedarf sieht das Gutachterteam daher weiterhin bei der systematischen Erfassung von Daten auf der Ebene der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen mithilfe eines wirkungsorientierten Monitoringsystems (verbunden mit Feld- bzw. Fallstudien zu ausgewählten Beiträgen des EZ-Scout-Programms im Rahmen von Evaluierungen).

### **Nachhaltigkeit**

Die Nachhaltigkeit kann weder positiv noch negativ bewertet werden. Zwar wurden viele Faktoren genannt, die die Nachhaltigkeit fördern, zum Beispiel das Vertrauensverhältnis zwischen EZ und Wirtschaft, die Seniorität einiger EZ-Scouts, die Platzierung der EZ-Scouts vor Ort und bisher angestoßene Projekte. Allerdings werden auch zahlreiche hemmende Faktoren genannt wie die bisher fehlende Planungssicherheit, kurze Vertragslaufzeiten, fehlendes eindeutiges Bekenntnis des BMZ zum Programm, kein gemeinsames Monitoring, fehlende Einbeziehung der GI in die Berichterstattung, verbesserungsfähiger Austausch von Arbeitsergebnissen und manchmal keine an die Bedarfe der Unternehmen ausgerichtete EZ-Instrumente. Auch zeigt sich kein einheitliches Bild über den nachhaltigen Know-how-Transfer beziehungsweise über die nachhaltige Bereitstellung von Informations- und Beratungsangeboten. So glauben beispielsweise knapp 50 Prozent der Interviewpartner nicht, dass die Bereitstellung von Informations- und Beratungsangeboten auch nach Ablauf des Programms nachhaltig erbracht werden

kann. Hier könnten weitere (qualitative) Studien zur Erfassung verschiedener Wahrnehmungen von Stakeholdern über Faktoren zur Nachhaltigkeit durchgeführt werden, die in weitere Planungen und Anpassungen des EZ-Scout-Programms berücksichtigt werden. Bezüglich der konkreten Ausprägungsformen von „ownership“ als wichtigste Voraussetzung für die Nachhaltigkeit kann konstatiert werden, dass eine deutliche Mehrheit der GI neue oder erweiterte Kooperationsansätze initiiert hat oder in einer Führungsrolle implementiert. Zudem ist in vielen GI das Online-Informationsangebot der GI um EZ-Themen und Informationen zu Entwicklungs- und Schwellenländern erweitert worden. Die Nachhaltigkeit wird aber auch von der Entscheidung der zukünftigen Finanzierung abhängen (siehe Ergebnisse im Effizienzkriterium). So sind beispielsweise diejenigen GI, die sich über rechtlich gesicherte Pflichtbeiträge finanzieren, tendenziell eher bereit, einen größeren Anteil der Programmkosten zu übernehmen als diejenigen, die von freiwilligen Mitgliedsbeiträgen leben. Diese Bereitschaft wird in einigen Fällen an die Bedingung geknüpft, als Arbeitgeber die fachliche und disziplinarische Aufsicht der EZ-Scouts zu übernehmen. Wichtig für die Nachhaltigkeit wird sein, eine Finanzierungsoption zu wählen, die die aufgebaute „ownership“ der GI sowie die partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht schmälert beziehungsweise gefährdet.

#### **Komplementarität, Koordination, Kohärenz**

Die Komplementarität mit Außenwirtschaftsförderprogrammen der Bundesregierung, die Koordination mit anderen Bundesressorts und die Kohärenz mit dem Angebot der Bundesregierung für die Zusammenarbeit mit Akteuren der deutschen Privatwirtschaft werden positiv bewertet.

## Empfehlungen

Auf Basis der Evaluierungsergebnisse werden im Folgenden 14 Hauptempfehlungen ausgesprochen, davon 5 an das BMZ (1-5), 5 an die GIZ (6-10), 1 an die GI (11) und 3 gemeinsam an GIZ und GI (12-14). Jede Hauptempfehlung wird im Hauptbericht durch Detailempfehlungen ergänzt. Im Folgenden sind ausgewählte Detailempfehlungen nur dann aufgeführt, wenn aus Sicht des Gutachterteams die Notwendigkeit besteht, die Hauptempfehlung im Sinne eines besseren Verständnisses zu konkretisieren.

### **EMPFEHLUNGEN AN DAS BMZ**

#### **Hauptempfehlung 1: Weiterentwicklung der Strategie für das EZ-Scout-Programm**

Die Umsetzung der Empfehlung soll zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses wichtiger Variablen des Programms zwischen EZ und Wirtschaft beitragen, insbesondere zur

- mittel- und langfristigen Finanzierung des Programms,
- Auswahl zukünftiger GI, die für die Schwerpunkte der BMZ-Politik von besonderer Relevanz sind,
- Neudefinition „greifbarer“, konkreter und realistischer Programmziele,
- Berücksichtigung und Nutzung der durch die Evaluierung identifizierten fördernden und hemmenden Faktoren in zukünftige Planungen,
- Erweiterung des Aufgabenspektrums des Programms unter Berücksichtigung der vorhandenen Potenziale.

### **Hauptempfehlung 2: Stärkeres Bekenntnis zum EZ-Scout-Programm durch das BMZ**

Ausgewählte Detailempfehlungen: i) Erarbeitung eines Positionspapiers zum EZ-Scout-Programm beziehungsweise stärkere Berücksichtigung des EZ-Scout-Programms in konzeptionellen BMZ-Papieren zur Privatsektorförderung, ii) Presseerklärung zur mittel- und langfristigen Planung des EZ-Scout-Programms auf der BMZ Homepage und iii) verstärkte Präsenz des BMZ in GI und Unternehmen, zum Beispiel bei Veranstaltungen.

### **Hauptempfehlung 3: Verlängerung der Finanzierung des EZ-Scout-Programms und Erarbeitung neuer mittelfristig wirksamer Finanzierungsmodalitäten**

Diese Empfehlung ist von besonderer Bedeutung im Hinblick auf i) die Reduzierung bestehender Unsicherheiten zur Zukunft des EZ-Scout-Programms, ii) die Schaffung eines zeitlichen Spielraums zur Abwägung der Vor- und Nachteile möglicher Finanzierungsoptionen des Programms in der Zukunft, iii) die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und iv) die flexible Behandlung von GI mit unterschiedlichen Bedarfen und wirtschaftlicher Stärke. Die aus Sicht des Gutachterteams möglichen Finanzierungsoptionen des EZ-Scout-Programms sind oben im Effizienzkriterium aufgeführt.

### **Hauptempfehlung 4 BMZ: Anpassung der EZ-Instrumente an die Bedarfe der Unternehmen**

Ausgewählte Detailempfehlung: Gründung eines Gremiums „EZ-Instrumente für die Zusammenarbeit der Wirtschaft“ durch das BMZ mit dem Ziel der i) systematischen und transparenten Auswertung und Aufarbeitung der Feedbacks des EZ-Scout-Programms und (ii) Ausarbeitung von Entscheidungshilfen für das BMZ zur Anpassung vorhandener EZ-Instrumente oder Pilotierung neuer Instrumente.

### **Hauptempfehlung 5 BMZ: Zukünftige Abstimmung zwischen BMZ Servicestelle Wirtschaft und EZ-Scout-Programm**

Ausgewählte Detailempfehlung: Nachdem die neue Servicestelle Wirtschaft etabliert ist, Durchführung eines Konzeptionsworkshops zur Erarbeitung eines entsprechenden „Abstimmungspapiers“ mit Vertretern von BMZ (Referat 114, Zusammenarbeit mit der Wirtschaft; Nachhaltige Wirtschaftspolitik), GIZ (Programmkoordination), Leitung der Servicestelle und mindestens einem Vertreter der verfassten Wirtschaft mit dem Ziel, Empfehlungen an das BMZ zur Abstimmung zwischen EZ-Scout-Programm und BMZ Servicestelle Wirtschaft geben zu können. Damit sollen eine konsistentere Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen EZ und Wirtschaft sichergestellt und potenzielle, unkoordinierte Doppelansprachen der verfassten Wirtschaft durch das EZ-Scout-Programm und die Servicestelle Wirtschaft vermieden werden.

## **EMPFEHLUNGEN AN DIE GIZ**

### **Hauptempfehlung 6: Erstellung von (neuen) Anforderungsprofilen für EZ-Scouts**

Vor dem Hintergrund, dass neue EZ-Scouts zeitnah bei GI platziert werden könnten, sollten folgende Detailempfehlungen bereits jetzt berücksichtigt werden: i) Gemeinsame (GIZ und GI) Erarbeitung eines Anforderungsprofils mit einer detaillierten Beschreibung der gewünschten fachlich-technischen Qualifikation, sektorspezifischen Berufserfahrung und der „soft skills“ als Grundlage der Stellenausschreibung und ii) Entwicklung eines Leitbilds „EZ-Scout“ mit Angaben zu Zielen, Aufgaben und Selbstverständnis von EZ-Scouts, Dauer der Einsätze und Qualitätssicherung des Programms.



### **Hauptempfehlung 7: Entwicklung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems für das EZ-Scout-Programm**

Aus Sicht des Gutachterteams handelt es sich hierbei um eine der wichtigsten Empfehlungen. Sie ist gerade im Hinblick auf die systematische Erfassung von Daten zur besseren Steuerung des Programms und die bessere Abstimmung zwischen relevanten Stakeholdern von besonderer Bedeutung.

### **Hauptempfehlung 8: Sicherstellung eines nachhaltigen Know-how-Transfers**

Ausgewählte Detailempfehlung: Entwicklung eines "Training-of-Trainer"-Ansatzes zur nachhaltigen Qualitätssicherung des Know-how-Transfers (Einführung in EZ-Themen und EZ-Instrumente) von den EZ-Scouts zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der GI.

### **Hauptempfehlung 9: Engerer Austausch der EZ-Scouts mit den relevanten Partnerorganisationen bezüglich der angebotenen Instrumente**

Ausgewählte Detailempfehlungen: i) Einführung einer Benachrichtigung der EZ-Scouts gegenüber den PO bezüglich begonnener Vorbereitungen von Förderanträgen zur Nutzung von EZ-Instrumenten, ii) Meldung kurzer Vorabbewertungen von Antragsentwürfen durch PO an EZ-Scouts/Servicestelle Wirtschaft zur Unterstützung der effizienteren Auswertungen von Anträgen, iii) Versuch der Kennzeichnung aller Anträge zur Nachverfolgung, welche Anträge auf das EZ-Scout-Programm/Servicestelle Wirtschaft zurückgeführt werden können (auch wenn es keine monokausale Zuordnung gibt) und iv) Organisation von jährlichen Arbeitstreffen durch die GIZ mit den für die beworbenen EZ-Instrumente zuständigen PO, den Mitarbeitern/innen der Servicestelle Wirtschaft, dem BMZ sowie den EZ-Scouts.

### **Hauptempfehlung 10: Durchgängige Anwendung der Kriterien zur Auswahl der GI in der Praxis**

Die existierenden Kriterien zur Auswahl der GI sollten in Zukunft verstärkt in der Praxis angewendet werden. Die Umsetzung der Empfehlung verfolgt die Ziele, zukünftig transparente Verfahren zur Auswahl der GI bzw. Verlängerung der EZ-Scout-Einsätze sicherzustellen und eine Neugewinnung von GI mit entwicklungspolitisch strategischem Wert für die Umsetzung der Schwerpunkte des BMZ zu forcieren.

## **EMPFEHLUNGEN AN DIE GAST-INSTITUTIONEN**

### **Hauptempfehlung 11: Entwicklung von internen Abstimmungsmechanismen und Bestimmung von Vertretungsfunktionen zur Förderung der Sprechfähigkeit aller GI gegenüber BMZ, Servicestelle Wirtschaft und EZ-Scout-Programm**

Zur Verbesserung der Koordination innerhalb des Programms sollten GI interne Abstimmungsmechanismen entwickeln und der EZ eine zentrale Anlaufstelle bieten (ein oder zwei Sprecherinnen oder Sprecher, die für alle GI sprechen dürfen).

**EMPFEHLUNGEN AN DIE GAST-  
INSTITUTIONEN UND GIZ GEMEINSAM****Hauptempfehlung 12 : Entwicklung von  
Informationssystemen und Informationsportalen**

Die Umsetzung der Empfehlung leistet einen Beitrag zum i) systematischeren Ausbau der EZ-Informationenangebote der verfassten Wirtschaft, ii) zur effizienteren Erbringung von Einstiegsinformationen und iii) zu qualitativ besseren Informationsangeboten der GI an ihre Mitglieder.

**Hauptempfehlung 13: Übersetzung der identifizierten hemmenden und fördernden Faktoren in konkrete operative Maßnahmenpläne für i) EZ-Scouts, für ii) GI und für iii) GIZ Programmkoordination**

Ausgewählte Detailempfehlungen: i) Jährliche Arbeitstreffen der GI und der Programmkoordination, ii) Erarbeitung von schriftlichen Empfehlungen an das BMZ zur Neutralisierung hemmender Faktoren insbesondere: Vorbehalte der Wirtschaft gegenüber der EZ, Fluktuation bei den EZ-Scouts und unterentwickelte Risikobereitschaft von KMU bezüglich entwicklungspolitisch wünschenswerten Investitionen oder anderer Engagements in ESL sowie iii) regelmäßige Identifizierung und Neubewertung fördernder Faktoren im Rahmen von institutionalisierten Arbeitstreffen (organisiert durch GIZ) und/oder eines angepassten Monitoringsystems.

**Hauptempfehlung 14: Gemeinsame Erarbeitung einer schriftlichen Vorlage zur Klärung des Mandats der EZ-Scouts bei GI sowie stärkere Öffentlichkeitsarbeit für das EZ-Scout-Programm**

Ausgewählte Detailempfehlungen: i) Auf der Grundlage des Leitbilds „EZ-Scout“ Erarbeitung einer schriftlichen Standardinformation für GI-Mitarbeiter/innen und EZ-Scouts zur Abstimmung des Mandats und der Aufgaben von EZ-Scouts und Außenwirtschaftsabteilungen/-referaten der GI, ii) stärkere Öffentlichkeitsarbeit für die EZ-Scouts, um die Beratung durch die EZ-Scouts prominenter darzustellen und iii) Formulierung von Übergaberichtlinien für Netzwerke, erarbeitete Instrumente, etc. als Bestandteil des Mandats des EZ-Scouts und Sicherstellung des Wissens- und Know-how-Transfers, sobald er/sie aus der GI ausscheidet.

## Fachliche Stellungnahme des BMZ

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) begrüßt den von GOPA Consultants vorgelegten Evaluierungsbericht „BMZ-Evaluierung EZ-Scout-Programm“. Das BMZ hält die Evaluierung für eine gute Grundlage für die Weiterentwicklung des EZ-Scout-Programms.

Die Evaluierungsergebnisse sind insgesamt positiv und untermauern die Zielsetzung des BMZ, die Privatwirtschaft stärker in Ansätze und Vorhaben der deutschen EZ einzubinden, sowie das Engagement und damit verbundene entwicklungspolitische sinnvolle Investitionen der deutschen Wirtschaft in Entwicklungs- und Schwellenländern zu steigern.

Besonders die Relevanz, die Komplementarität mit anderen Instrumenten, die Koordination und die Kohärenz des Programms wurden positiv bewertet. Die wenigen Einschränkungen der positiven Bewertung in den Bereichen Effektivität, Effizienz wird das BMZ zum Anlass nehmen, das Programm bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. So wird insbesondere geprüft, ob ein noch gezielteres Monitoring hier positive Wirkungen erzielen kann. Auch eine noch intensivere Verschränkung mit anderen Programmen und Instrumenten sowohl im speziellen Bereich Zusammenarbeit mit der Wirtschaft als auch in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit insgesamt wird das BMZ anstreben. Eine besondere Rolle kommt dabei der gegenwärtig stattfindenden Erweiterung der Servicestelle für die Wirtschaft des BMZ zu, in deren Kontext erhebliche Synergien möglich erscheinen.

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit des Programms wird das BMZ vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Evaluierung Maßnahmen prüfen, die die „ownership“ der Gastinstitutionen weiter stärken. Dies beinhaltet insbesondere die Erörterung von Finanzierungsoptionen im Sinne einer Beteiligung an den Programmkosten durch die Gastinstitutionen sowie die Etablierung eines umfassenderen Monitorings, welches die Anliegen der Gastinstitutionen einschließt.

# Impressum

## **HERAUSGEBER**

Bundesministerium für wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ),  
Referat Öffentlichkeitsarbeit, digitale  
Kommunikation und Besucherdienst

## **REDAKTION**

BMZ, Referat Evaluierung und Ressortforschung; DEval, DIE

## **GESTALTUNG**

MediaCompany - Agentur für Kommunikation GmbH

## **STAND**

Februar 2016

## **DIENSTSITZE**

→ BMZ Bonn

Dahlmannstraße 4

53113 Bonn

Tel. +49 (0) 228 99 535 - 0

Fax +49 (0) 228 99 535 - 3500

→ BMZ Berlin im Europahaus

Stresemannstraße 94

10963 Berlin

Tel. +49 (0) 30 18 535 - 0

Fax +49 (0) 30 18 535 - 2501

## **KONTAKT**

[poststelle@bmz.bund.de](mailto:poststelle@bmz.bund.de)

[www.bmz.de](http://www.bmz.de)