



**WHZ Westsächsische
Hochschule Zwickau**
Hochschule für Mobilität

BACHELORARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science“ (B.Sc.)

**„Erfolgsdefinition und Umsetzungsherausforderungen in der
Entwicklungszusammenarbeit mit besonderem Fokus auf dem
Gesundheitssektor – Eine qualitative Interviewstudie mit
staatlichen, zivilgesellschaftlichen und kirchlichen Organisationen.“**

Westsächsische Hochschule Zwickau
Fakultät Gesundheits- und Pflegewissenschaften
Studiengang: Gesundheitsmanagement

Band I

Vorgelegt von: Clara Elisabeth Neubert
Matrikelnummer: 51920
E-Mail: clara.Neubert.n9m@whz.de

Erstbetreuer: Prof. Dr. rer. pol. René Schubert

Zweitbetreuer: Prof. Dr. Krystin Zigan

Eingereicht am: 04.08.2026

Inhaltsverzeichnis

Hinweise zur gewählten Schreibweise	4
Abkürzungsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	5
1. Einleitung	1
2. Theoretischer Rahmen	3
2.1 <i>Entwicklungszusammenarbeit im Gesundheitssektor</i>	<i>3</i>
2.2 <i>Erfolg, Wirkungsorientierung und Evaluation</i>	<i>7</i>
2.3 <i>Unterschiede zwischen Akteuren</i>	<i>11</i>
3. Methodik	18
3.1 <i>Forschungsdesign und Datenerhebung</i>	<i>18</i>
3.2 <i>Datenauswertung</i>	<i>19</i>
4. Ergebnisse	20
4.1 <i>Erfolgsverständnis</i>	<i>21</i>
4.1.1 <i>Wo beginnt Erfolg?</i>	<i>21</i>
4.1.2 <i>Erfolg im Projektverlauf</i>	<i>23</i>
4.2 <i>Operationalisierung von Erfolg</i>	<i>24</i>
4.3 <i>Einflussfaktoren auf Erfolg</i>	<i>29</i>
4.3.1 <i>Erfolgsförderliche Faktoren</i>	<i>29</i>
4.3.2 <i>Hemmende Faktoren und Herausforderungen</i>	<i>31</i>
4.4 <i>Zukunft von Erfolg in der Entwicklungszusammenarbeit</i>	<i>33</i>
5. Diskussion	34
5.1 <i>Erfolg zwischen formaler Zielerreichung und wahrgenommener Veränderung</i>	<i>34</i>
5.2 <i>Ownership und die Frage „Wer arbeitet für wen?“</i>	<i>34</i>
5.3 <i>Grenzen standardisierter Indikatoren</i>	<i>35</i>
5.4 <i>Akteursgruppe, Finanzierung oder individuelle Haltung?</i>	<i>36</i>
5.5 <i>Praxisimplikationen</i>	<i>37</i>
5.6 <i>Reflexion der Methodik und Limitationen</i>	<i>38</i>
6. Fazit	39
Literaturverzeichnis	41
Anhang	47

Hinweise zur gewählten Schreibweise

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich, sofern nicht anders kenntlich gemacht, auf alle Geschlechter.

Abkürzungsverzeichnis

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
IATI	International Aid Transparency Initiative
NGO	Non-Governmental Organization
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
SDG	Sustainable Development Goal
TZ	Technische Zusammenarbeit
UNICEF	United Nations Childrens Fund
USAID	United States Agency for International Development
WHO	World Health Organization

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete (gültig für die Berichtsjahre 2024 und 2025), BMZ	5
Abbildung 2 Wirkungskette der EZ nach Klingebiel (2013) und Holzapfel (2014)	8
Abbildung 3 Vier Politik- und Forschungscommunities, die sich mit der Wirksamkeit von EZ befassen, Janus et al. 2020	16
Abbildung 4 Operationalisierung von Erfolg, staatlicher Akteur, eigene Darstellung	25
Abbildung 5 Operationalisierung von Erfolg, zivilgesellschaftlicher Akteur, eigene Darstellung	26
Abbildung 6 Operationalisierung von Erfolg, kirchlicher Akteur, eigene Darstellung	28
Abbildung 7 erfolgsförderliche Aspekte nach Akteur und Nennung, eigene Darstellung	29
Abbildung 8 erfolgshemmende Faktoren nach Akteur und Nennung, eigene Darstellung	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 OECD-DAC-Evaluationskriterien, OECD 2021	10
Tabelle 2 Wo beginnt Erfolg? Zusammenfassung der Ergebnisse, eigene Erstellung	21

Abstract

Zielsetzung: Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, wie staatliche, zivilgesellschaftliche und kirchliche Akteure der deutschen Entwicklungszusammenarbeit den Erfolg von Gesundheitsprojekten definieren, messen und bewerten. Darüber hinaus werden Gemeinsamkeiten, Unterschiede sowie Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung und Evaluation von Erfolg analysiert.

Methodik: Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Die Datenerhebung erfolgte anhand von fünf leitfadengestützten Experteninterviews mit Vertretern staatlicher, zivilgesellschaftlicher und kirchlicher Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit. Die Auswertung erfolgte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz unter Verwendung der Software MAXQDA 2026.

Ergebnisse: Trotz unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen der Akteure bestand weitgehend Einigkeit darüber, dass Erfolg mehr umfasst als die Erreichung quantitativer Zielindikatoren und dass langfristige Veränderungen, partnerschaftliche Zusammenarbeit und lokale Eigenverantwortung („Ownership“) zentrale Bestandteile erfolgreicher Entwicklungszusammenarbeit sind. Unterschiede zeigten sich vor allem in den Schwerpunkten der Erfolgsmessung und den jeweiligen institutionellen Anforderungen. Alle Befragten nannten ähnliche Herausforderungen. Die Messung langfristiger Wirkungen gestaltet sich durch zahlreiche externe Einflüsse als schwierig. Zudem stehen die Organisationen in einem Spannungsfeld zwischen Berichtspflichten und der Notwendigkeit einer lokal gesteuerten, flexiblen Projektumsetzung. Standardisierte Indikatoren erfassen qualitative Veränderungen wie gestärkte Partnerschaften, gesteigerte Eigenständigkeit oder die Stärkung der Gemeinschaft vor Ort oft nicht.

Schlussfolgerung: Die Ergebnisse machen deutlich, dass Erfolg in der Entwicklungszusammenarbeit nicht allein durch quantitative Indikatoren und einheitliche Bewertungsmodelle erfasst werden kann. Vielmehr sollte die Erfolgskontrolle auch den konkreten Projektkontext berücksichtigen. Die Arbeit zeigt, dass institutionelle Rahmenbedingungen das Erfolgsverständnis zwar beeinflussen, es jedoch nicht vollständig bestimmen. Entscheidend für die praktische Umsetzung sind vielmehr die handelnden Personen. Ihre Bereitschaft, partnerschaftlich zusammenzuarbeiten, lokale Perspektiven einzubeziehen und zwischen Rechenschaftspflicht und Flexibilität abzuwägen, prägt maßgeblich, wie Erfolg im Projektalltag verstanden, umgesetzt und berichtet wird.

Schlagworte: Entwicklungszusammenarbeit, Gesundheitssektor, Erfolgsverständnis, Wirkungsmessung, Ownership, Qualitative Interviewstudie, staatlich, kirchlich, zivilgesellschaftlich

Management Summary

This bachelor's thesis examines how different actors in German development cooperation define, measure and evaluate the success of health projects. In addition, the study analyzes commonalities, differences and challenges in the practical implementation and evaluation of success. This study compares the perspectives of state, civil society and faith-based (christian) organizations.

A qualitative research design was applied using five semi-structured expert interviews with representatives from these three actor groups. The interviews were analyzed through qualitative content analysis according to Kuckartz to identify similarities, differences and practical challenges in understanding and operationalizing success.

Despite differences in the institutional framework of the organizations, there was a broad agreement that success encompasses more than the achievement of quantitative target indicators and that long-term change, partnership-based cooperation and local ownership are central components of successful development cooperation. Differences were mainly found in the focus areas of success measurement and the respective institutional requirements.

All interviewees identified similar challenges. Measuring long-term impacts remains difficult because social and health outcomes are influenced by numerous external factors. Organizations also face tensions between reporting requirements and the need for locally driven, flexible project implementation. Standardized indicators often fail to capture qualitative changes such as strengthened partnerships, increased self-reliance or community empowerment.

The study concludes that successful development cooperation cannot be explained by organizational structures or evaluation frameworks alone. While state, civil society and faith-based organizations operate within different institutional settings and accountability requirements, these frameworks do not fully determine how success is understood or pursued. Rather the findings indicate that the attitudes and decisions of the individuals involved play a crucial role. Their willingness to build genuine partnerships, support local ownership, balance donor requirements with local needs and embrace learning ultimately shapes how success is translated into practice.

1. Einleitung

“In my eyes, Americans as well as other tax payers are quite ready to show more generosity. But one must convince them that their generosity will bear fruit, that there will be results.”

-Paul Wolfowitz, ehemaliger Präsident der Weltbank
(Levine et al., 2006, S. 3)

Das Prinzip gegenseitiger Unterstützung und Hilfe ist so alt wie menschliche Gemeinschaften selbst. Die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) als gegenseitige Hilfe verschiedener Länder in ihrer heutigen institutionellen Form ist dagegen mit ihrer Entstehung kurz nach dem Zweiten Weltkrieg ein vergleichsweise junges Handlungsfeld. Seitdem unterliegt sie einem stetigen Wandel, der durch politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen geprägt ist. Mit diesen Veränderungen wandelten sich gleichzeitig die Vorstellungen davon, welche Ziele EZ verfolgt und woran ihre Wirksamkeit beurteilt werden kann (Klingebiel, 2013, S. 75f.). Das einleitende Zitat von Paul Wolfowitz bringt eine zentrale Herausforderung der EZ zum Ausdruck: Die Bereitschaft, öffentliche Mittel oder private Spenden bereitzustellen, ist eng mit der Erwartung verbunden, dass diese Unterstützung konkrete Ergebnisse hervorbringt. Organisationen der EZ stehen deshalb vor der Aufgabe, nicht nur Maßnahmen umzusetzen, sondern deren Wirkung gegenüber Auftraggebern, Geldgebern und der Öffentlichkeit nachvollziehbar darzustellen. Dabei stellt sich jedoch die Frage, wie Erfolg definiert und erfasst werden kann.

Im Gesundheitssektor besitzt diese Frage eine besondere Bedeutung. Gesundheit ist sowohl als Menschenrecht in Artikel 25 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (1948, Art. 25) als auch als globales Nachhaltigkeitsziel in der Agenda 2030 verankert (Martens & Obenland, 2017). Dennoch hatten im Jahr 2025 weltweit rund 4,5 Milliarden Menschen keinen Zugang zu essenziellen Gesundheitsdiensten, was mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung entspricht (*Tracking Universal Health Coverage*, 2023, S. 3). Gesundheitsprojekte sollen daher unter anderem die Versorgung verbessern, Gesundheitssysteme stärken und gesundheitliche Ungleichheiten verringern.

Die deutsche EZ wird von einer Vielzahl staatlicher und nichtstaatlicher Akteure gestaltet. Obwohl diese Akteure ein übergeordnetes Interesse an der Verbesserung der Lebensbedingungen ihrer Partnerländer teilen, unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer institutionellen Einbindung, Finanzierung und Arbeitsweise. Damit könnten auch unterschiedliche Anforderungen an die Definition, Messung und Darstellung von Erfolg verbunden sein. Zwar bestehen etablierte Evaluationsrahmen, Erfolg stellt jedoch keinen ausschließlich objektiv bestimmbaren Maßstab dar, sondern kann von institutionellen Perspektiven, Zielsetzungen und methodischen Zugängen beeinflusst werden (Raifman et al.,

2018, S. 8). Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfrage:

Wie definieren und messen staatliche, zivilgesellschaftliche und kirchliche Akteure der Entwicklungszusammenarbeit den Erfolg von Gesundheitsprojekten und welche Herausforderungen ergeben sich bei der praktischen Umsetzung und Evaluation?

Ziel der Arbeit ist es, die Erfolgsverständnisse staatlicher, zivilgesellschaftlicher und kirchlicher Akteure zu erfassen und vergleichend gegenüberzustellen. Hierzu wurden fünf leitfadengestützte Experteninterviews geführt und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet. Nach der Darstellung der theoretischen und methodischen Grundlagen werden die Ergebnisse vorgestellt, diskutiert und abschließend resümiert.

2. Theoretischer Rahmen

2.1 Entwicklungszusammenarbeit im Gesundheitssektor

Die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) im Gesundheitssektor umfasst alle Maßnahmen staatlicher und nichtstaatlicher Akteure zur Verbesserung der gesundheitlichen Versorgung und des allgemeinen Gesundheitszustands in Ländern mit niedrigem und mittlerem Einkommen. Sie beinhaltet finanzielle Unterstützung, technische Kooperation sowie den Aufbau institutioneller Kapazitäten mit dem Ziel, nachhaltige Gesundheitssysteme zu fördern und Ungleichheiten zu reduzieren (*Tracking Universal Health Coverage*, 2023, S. 1).

Historisch entwickelte sich die heutige EZ aus kolonialen und postkolonialen Strukturen nach dem Zweiten Weltkrieg. Der Begriff „Entwicklung“ gewann insbesondere im Kontext der globalen Neuordnung nach 1945 an Bedeutung und war eng mit der Vorstellung verbunden, Armut und gesellschaftliche Probleme durch internationale Interventionen, technisches Wissen und staatliche Planung überwinden zu können (Eckert, 2015, S. 3). Internationale Organisationen wie die Weltbank, die Weltgesundheitsorganisation (WHO) oder der United Nations Children’s Fund (UNICEF) prägten in dieser Phase die globale Entwicklungsagenda. Gleichzeitig war die EZ von Machtasymmetrien zwischen Geber- und Empfängerländern geprägt, da Wissen, Finanzierung und politische Steuerung überwiegend von industrialisierten Staaten ausgingen (Eckert, 2015, S. 3; Klingebiel, 2013, S. 30,68). Die EZ hat seit ihrer Entstehung mehrere Dekaden durchlaufen, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzten. Während in den 1970er Jahren die Grundbedürfnisorientierung im Vordergrund stand, die auf die Bereitstellung essenzieller Güter wie Nahrung und Gesundheit zielte, dominierten in den 1980er Jahren neoliberale Ansätze des wirtschaftlich geprägtem „Washington-Konsens“ (Dosch & Becker, 2024, S.42f.). Mittlerweile wird EZ als partnerschaftlicher Prozess verstanden, der auf Kooperation, Eigenverantwortung („Ownership“) der Partnerländer und nachhaltige Strukturen abzielt (Klingebiel, 2013, S. 59). Die historische Entwicklung zeigt, dass sich die Zielsetzungen von rein wirtschaftlichem Wachstum hin zu umfassenderen Konzepten wie Armutsbekämpfung, Good Governance und sozialer Entwicklung verschoben haben (Eckert, 2015; Klingebiel, 2013, S. 13ff.).

Die Motive und Interessen der EZ sind vielfältig und unterscheiden sich zwischen Geber- und Empfängerländern. Auf Seiten der Geber lassen sich sowohl eigennützige als auch uneigennützige Motive identifizieren. Eigennützige Interessen umfassen unter anderem sicherheitspolitische Stabilisierung, wirtschaftliche Kooperation oder migrationspolitische Steuerung. Dem gegenüber stehen normative Zielsetzungen wie die Reduktion von Armut, die Verbesserung globaler Gesundheit oder die Förderung von Menschenrechten (Klingebiel, 2013, S. 13ff.; Nuscheler, 2007). Gleichzeitig verfolgen Empfängerländer eigene Interessen,

wie den Ausbau ihrer Infrastruktur oder die Stärkung staatlicher Institutionen. Unterschiede zeigen sich zwischen verschiedenen Akteursgruppen: Staatliche Geber handeln häufig strategisch, während kirchliche und zivilgesellschaftliche Organisationen stärker werte- und bedarfsorientiert agieren (Klingebiel, 2013, S. 16.).

Eine zentrale Orientierungsgrundlage für die internationale EZ bilden die von den Vereinten Nationen (United Nations, UN) formulierten Sustainable Development Goals (SDGs). Insbesondere Ziel drei „Gesundheit und Wohlergehen“ hebt die Bedeutung funktionierender Gesundheitssysteme und eines universellen Zugangs zu Gesundheitsleistungen hervor. Die SDGs tragen damit zu einem gemeinsamen Zielverständnis zwischen Geber- und Empfängerländern bei und strukturieren die Prioritätensetzung im Gesundheitssektor (OECD, 2010; *Tracking Universal Health Coverage*, 2023, S.46f.).

Die Frage, welche Länder Entwicklungshilfe erhalten, wird maßgeblich durch ökonomische und strukturelle Kriterien bestimmt.

Länder werden zu offiziellen Empfängerländern, indem sie in die Development Assistance Committee (DAC)-Liste (Abbildung 1) der Official Development Assistance (ODA) -Empfänger aufgenommen werden.

DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete (gültig für die Berichtsjahre 2024 und 2025)¹⁾

Europa	Afrika	Amerika	Asien	Ozeanien
Albanien Belarus Bosnien und Herzegowina Kosovo Moldau Montenegro Nordmazedonien Serbien Türkei Ukraine	nördlich der Sahara Ägypten Algerien Libyen Marokko Tunesien südlich der Sahara Ostafrika Äthiopien Burundi Dschibuti Eritrea Kenia Komoren Madagaskar Malawi Mauritius Mosambik Ruanda Sambia Simbabwe Somalia Sudan Südsudan Tansania Uganda Zentralafrika Angola Äquatorialguinea Gabun Kamerun Kongo Kongo, Demokratische Republik São Tomé und Príncipe ²⁾ Tschad Zentralafrikanische Republik Südliches Afrika Botsuana Eswatini Lesotho Namibia Südafrika Westafrika Benin Burkina Faso Cabo Verde Côte d'Ivoire Gambia Ghana Guinea Guinea-Bissau Liberia Mali Mauretanien Niger Nigeria Senegal Sierra Leone St. Helena Togo	Karibik, Zentralamerika, Mexiko Karibik Dominica Dominikanische Republik Grenada Haiti Jamaika Kuba Montserrat ³⁾ St. Lucia St. Vincent und die Grenadinen Zentralamerika und Mexiko Belize Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Mexiko Nicaragua Panama ⁴⁾ Südamerika Argentinien Bolivien Brasilien Ecuador Guyana ⁴⁾ Kolumbien Paraguay Peru Suriname Venezuela ⁵⁾	Naher und Mittlerer Osten Irak Iran Jemen Jordanien Libanon Palästinensische Gebiete Syrien Süd- und Zentralasien Afghanistan Armenien Aserbaidschan Bangladesch Bhutan Georgien Indien Kasachstan Kirgisistan Malediven Myanmar Nepal Pakistan Sri Lanka Tadschikistan Turkmenistan Usbekistan Ostasien China Indonesien Kambodscha Korea, Demokratische Volksrepublik Laos Malaysia Mongolei Philippinen Thailand Timor-Leste Vietnam	Melanesien Fidschi Papua-Neuguinea Salomonen ²⁾ Vanuatu Mikronesien Kiribati Marshallinseln Mikronesien Nauru ⁶⁾ Palau Polynesien Niue Samoa Tokelau Tonga Tuvalu Wallis und Futuna

*Verweise siehe Anhang

Abbildung 1 DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete (gültig für die Berichtsjahre 2024 und 2025), BMZ

Diese wird vom Entwicklungsausschuss (DAC) der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) geführt und gilt als statistisches Standardinstrument zur Erfassung der öffentlichen Entwicklungsleistungen (*Das Multilaterale Engagement des BMZ*, 2025, S. 132). Die OECD klassifiziert Länder primär anhand des Pro-Kopf-Einkommens (Bruttonationaleinkommen/Bevölkerungszahl), orientiert an den Einkommensschwelen der Weltbank (Klingebiel, 2013, S. 6). Allerdings zeigen Studien von Townsend et al. (2023) oder Heucher et al. (*Das Multilaterale Engagement des BMZ*, 2025), dass die Verteilung von Entwicklungsgeldern nicht ausschließlich bedarfsorientiert erfolgt, sondern auch durch geopolitische Interessen und institutionelle Faktoren beeinflusst wird. Beispielsweise verschob sich nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 der Geberfokus hin zu sogenannten „fragilen Staaten“ (z.B. Afghanistan), wobei die Hilfe hier weniger der Armutsbekämpfung, sondern vielmehr der Stabilisierung und Terrorismusbekämpfung diene (Dosch & Becker, 2024, S. 63). Fragile Staaten sind durch politische Instabilität, schwache Institutionen und häufig auch durch gewaltsame Konflikte gekennzeichnet. In solchen Kontexten ist die Umsetzung von Gesundheitsprogrammen erschwert, da staatliche Strukturen oft nicht ausreichend leistungsfähig sind und externe Unterstützung nur begrenzt nachhaltig wirken kann. Gleichzeitig ist der Bedarf an EZ im Gesundheitssektor in diesen Ländern besonders hoch (Dosch & Becker, 2024, S. 63; Klingebiel, 2013, S. 35).

In der globalen EZ lassen sich verschiedene Kooperationsmodelle unterscheiden:

- **Nord-Süd vs. Süd-Süd:** Während traditionelle Nord-Süd-EZ (z.B. Deutschland-Kenia) oft ein asymmetrisches Gefälle aufweist, reklamieren sogenannte „neue Geber“ wie China oder Brasilien im Rahmen der Süd-Süd-Zusammenarbeit eine Beziehung auf Augenhöhe und gegenseitigen Nutzen (Brautigam, 2009 [aus Klingebiel, 2013, S. 23]).
- **Vertikale vs. Horizontale Ansätze:** Im Gesundheitssektor besteht eine Debatte über diese zwei Herangehensweisen. Vertikale Ansätze konzentrieren sich auf die Bekämpfung spezifischer Probleme (z.B. Krankheiten wie Malaria) durch spezialisierte Programme (z.B. GAVI Impfallianz). Horizontale Ansätze zielen hingegen auf die Stärkung des gesamten Gesundheitssystems ab, um eine nachhaltige Basisversorgung sicherzustellen (BMZ, 2023, S. 18f.; Kruse, 2019, S. 470).

Ein aktueller Trend in der deutschen EZ ist außerdem die Verankerung des One-Health-Ansatzes (BMZ, 2023, S.18f.). Dieser erkennt an, dass die Gesundheit von Menschen, Tieren und Umwelt untrennbar miteinander verbunden ist und will durch eine sektorenübergreifende

Zusammenarbeit (z.B. zwischen Human-, Veterinärmedizin und Umweltwissenschaften) die Prävention von Zoonosen (wie z.B. Ebola) und damit den weltweiten Gesundheitsschutz verbessern (BMZ, 2023, S. 18f.). Die Entwicklungszusammenarbeit im Gesundheitssektor ist also mittlerweile als solche zu verstehen, die sich neben der Bekämpfung von Krankheiten auch um deren Prävention sowie aller damit verbundenen Maßnahmen kümmert.

2.2 Erfolg, Wirkungsorientierung und Evaluation

Die Frage nach dem Erfolg von EZ gehört zu den zentralen Themen der entwicklungspolitischen Forschung. Dabei besteht heute weitgehend Einigkeit darüber, dass Erfolg nicht allein anhand eingesetzter Ressourcen oder abgeschlossener Projekte bewertet werden kann. Vielmehr steht die Frage im Mittelpunkt, welche nachhaltigen Veränderungen durch Entwicklungsmaßnahmen tatsächlich bewirkt werden und wie diese Veränderungen erfasst werden können (Klingebiel, 2013, S.57ff.).

In der aktuellen Debatte wird Erfolg zunehmend als ein „Prozess zur Verbesserung individueller Lebensbedingungen“ verstanden und orientiert sich meist an den SDGs (Dosch & Becker, 2024, S. 35). Eine wichtige Grundlage dieses Verständnisses bildet die Pariser Erklärung über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit von 2005. Die von 91 Staaten und internationalen Organisationen unterzeichnete Erklärung etabliert die Prinzipien Eigenverantwortung (Ownership), Partnerausrichtung (Alignment), Harmonisierung, ergebnisorientiertes Management und gegenseitige Rechenschaftspflicht (Mutual Accountability) als zentrale Leitlinien wirksamer EZ (Klingebiel, 2013, S. 60). Mit der späteren Entwicklungspartnerschaft von Busan (2011) wurde dieser Ansatz weiterentwickelt und stärker auf messbare Ergebnisse ausgerichtet (Klingebiel, 2013, S. 61).

Der wirkungsorientierte Ansatz hat sich seit den 1990er Jahren etabliert. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Entwicklungserfolge entlang einer Wirkungskette erfasst werden können (Abbildung 2) (Klingebiel, 2013, S. 48f.).

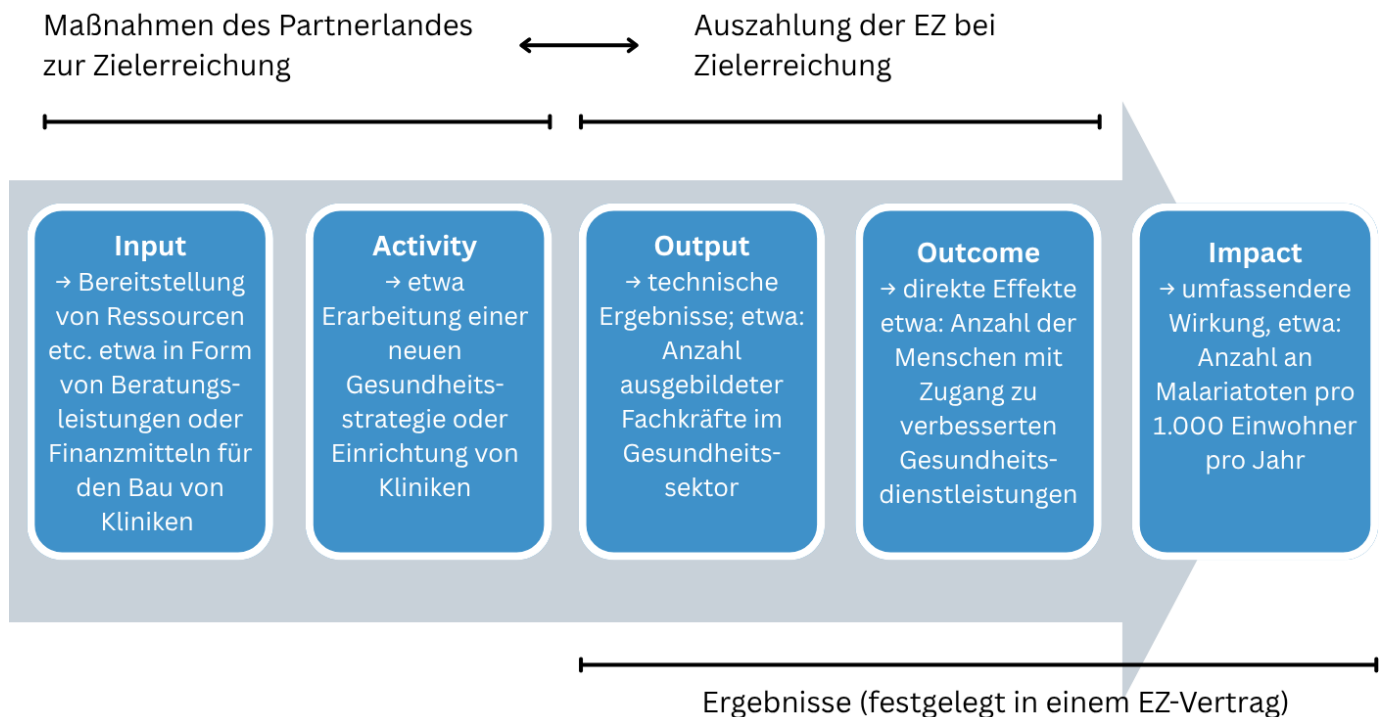


Abbildung 2 Wirkungskette der EZ nach Klingebiel (2013) und Holzapfel (2014)

Inputs bezeichnen dabei die eingesetzten Ressourcen, Outputs die unmittelbar erbrachten Leistungen, Outcomes die Veränderungen bei den Zielgruppen und Impacts die langfristigen gesellschaftlichen Wirkungen einer Maßnahme (Klingebiel, 2013, S. 47ff.).

Für die Bewertung von Erfolg ist insbesondere die Unterscheidung zwischen Output und Impact relevant. Outputs können beispielsweise die Anzahl errichteter Schulen oder durchgeführter Schulungen umfassen. Impacts beziehen sich dagegen auf langfristige Veränderungen wie höhere Bildungsabschlüsse, verbesserte Einkommenschancen oder eine Verringerung von Armut (Raifman et al., 2018, S. 3). Die bloße Bereitstellung von Ressourcen erlaubt somit noch keine Aussage darüber, ob eine Maßnahme tatsächlich zu den angestrebten Veränderungen beigetragen hat.

Trotz der zunehmenden Orientierung an Wirkungen bleibt die Frage nach der Wirksamkeit von EZ umstritten. Ein zentrales Problem besteht darin, dass sich Erfolge auf verschiedenen Ebenen unterschiedlich darstellen können. Während auf der Mikroebene, also auf Ebene einzelner Projekte, häufig positive Wirkungen nachgewiesen werden, lassen sich diese Erfolge auf der Makroebene nationaler Entwicklungsindikatoren oftmals nicht eindeutig erkennen. Dieses Spannungsverhältnis wird als Mikro-Makro-Paradox bezeichnet (Klingebiel, 2013, S. 58ff.). Hinzu kommt das Problem der sogenannten „attribution gap“ (Zuordnungslücke). Entwicklungsprozesse werden durch eine Vielzahl politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Faktoren beeinflusst. Deshalb ist es häufig schwierig festzustellen, welcher

Anteil einer beobachteten Veränderung tatsächlich auf eine bestimmte Maßnahme zurückzuführen ist (Dosch & Becker, 2024, S.86; Klingebiel, 2013, S. 52; OECD, 2021, S. 58ff.).

Besonders deutlich zeigt sich dieses Problem im Gesundheitssektor. Die Anzahl gebauter Kliniken oder ausgebildeter Fachkräfte lässt sich vergleichsweise einfach erfassen. Ob diese Maßnahmen jedoch tatsächlich zu einer Verringerung der Sterblichkeitsraten oder einer Verbesserung der Gesundheitsversorgung führen, ist wesentlich schwieriger nachzuweisen (Raifman et al., 2018, S. 8). Entsprechend zeigt die Studie von Raifmann et. al (2018, S. 7), dass die Mehrheit öffentlich zugänglicher Evaluierungen großer Geberorganisationen vor allem Prozesse und Leistungen bewertet, während Wirkungsevaluierungen mit belastbaren Kausalitätsnachweisen deutlich seltener durchgeführt werden.

Die Wirksamkeit von EZ hängt zudem von den gewählten Instrumenten und Umsetzungsformen ab. Grundsätzlich wird zwischen Technischer Zusammenarbeit (TZ) und Finanzieller Zusammenarbeit (FZ) unterschieden. Während durch die FZ vor allem Infrastruktur- und Investitionsmaßnahmen vorgenommen werden, konzentriert sich die TZ auf Beratung, Wissensvermittlung und institutionellen Kapazitätsaufbau. Die Erfolgsmessung gestaltet sich insbesondere in der TZ komplex, da erreichte Veränderungen schwer quantifizierbar sind (Klingebiel, 2013, S. 50ff.).

Darüber hinaus unterscheidet Klingebiel (2013, S. 45) zwischen Projektunterstützung und Programmfinanzierung. Projekte bieten eine hohe Sicht- und Steuerbarkeit, bergen jedoch die Gefahr der Entstehung sogenannter „Projektinseln“, die nur unzureichend in nationale Strukturen eingebettet sind. Programmansätze hingegen orientieren sich stärker an sektoralen oder nationalen Entwicklungsstrategien und sollen so strukturelle Veränderungen fördern. Gerade in Bereichen wie Gesundheit, Bildung oder Verwaltung zeigt sich, dass nachhaltige Wirkungen häufig nicht durch einzelne Projekte, sondern durch langfristige institutionelle Veränderungen entstehen (Dosch & Becker, 2024, S. 227f.).

Um die Wirksamkeit von EZ belastbar zu belegen, braucht es Evaluationen. Diese sollen jedoch nicht ausschließlich der Kontrolle von Projekten oder der Rechenschaftslegung gegenüber Geldgebern dienen. Nach Auffassung der OECD (2021, S. 13) sollen Evaluationen insbesondere Lernprozesse unterstützen und dazu beitragen, die Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen zu verbessern.

Nicht nur die EZ an sich, auch die Evaluationspraxis hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Während frühe Evaluierungen vor allem die ordnungsgemäße Verwendung finanzieller Mittel überprüften, rückten seit den 1990er Jahren zunehmend Fragen nach den tatsächlichen Wirkungen von EZ in den Mittelpunkt. Kruse (2019, S. 32f.) beschrieb diese Entwicklung als Übergang von einer input- und prozessorientierten zu einer

wirkungsorientierten Evaluation. Die zunehmende Bedeutung von Evaluationen steht dabei in engem Zusammenhang mit internationalen Debatten über die Wirksamkeit von EZ und der Forderung nach einer stärkeren Evidenzbasis entwicklungspolitischer Entscheidungen (Klingebiel, 2013, S. 57ff.).

International haben sich die Evaluationskriterien des DAC der OECD als Standard etabliert. Die OECD definiert sechs Kriterien zur Bewertung von Entwicklungsmaßnahmen: Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Impact und Nachhaltigkeit (OECD, 2021, S. 18).

Kriterium	Leitfrage
Relevanz	Werden die richtigen Probleme adressiert?
Kohärenz	Wie gut fügt sich die Maßnahme in ihr Umfeld ein?
Effektivität	Werden die gesetzten Ziele erreicht?
Effizienz	Werden Ressourcen angemessen genutzt?
Impact	Welche Veränderungen werden bewirkt?
Nachhaltigkeit	Bleiben die Wirkungen langfristig bestehen?

Tabelle 1 OECD-DAC-Evaluationskriterien, OECD 2021

Für jedes Kriterium beschreibt die OECD zudem spezifische Herausforderungen. So kann beispielsweise die Relevanz einer Maßnahme von verschiedenen Akteursgruppen unterschiedlich bewertet werden, während die Messung von Impact häufig durch komplexe Kausalzusammenhänge erschwert wird (OECD, 2021, S. 36ff.). Die OECD betont ausdrücklich, dass die Kriterien nicht als starres Schema verstanden werden dürfen. Vielmehr müssen sie an den jeweiligen Kontext, die Ziele der Evaluation sowie die beteiligten Akteursgruppen angepasst werden (OECD, 2021, S. 24ff.).

Die Frage nach dem Erfolg von EZ ist nicht nur eine methodische, sondern auch eine politische Frage. Die Bewertung von Wirksamkeit hängt maßgeblich davon ab, welche Akteure an der Definition von Entwicklungszielen beteiligt sind und welche Interessen sie vertreten. Zahlreiche Akteure, darunter Geberorganisationen, Regierungen, lokale Partner, und deren jeweilige Einstellung und Hintergründe nehmen Einfluss auf die Definition von Wirksamkeit (Busemann & Kaplan, 2020, S. 1; Klingebiel, 2013, S. 57ff.). Faktoren wie Machtverhältnisse, Interessenlagen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen beeinflussen zusätzlich sowohl die Durchführung als auch die Interpretation der Ergebnisse (OECD, 2021, S. 23ff.).

Khosla et al. (2022, S. 1f.) kritisieren darüber hinaus, dass standardisierte Erfolgsdefinitionen häufig Perspektiven des globalen Nordens privilegieren und lokale Vorstellungen nur unzureichend berücksichtigen. Erfolg erscheint damit nicht als objektiv messbare Größe, sondern als Ergebnis gesellschaftlicher und politischer Aushandlungsprozesse (Khosla et al., 2022, S. 5).

2.3 Unterschiede zwischen Akteuren

Die deutsche EZ wird von einer Vielzahl staatlicher und nichtstaatlicher Akteure gestaltet. Neben dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) als politisch verantwortlichem Ressort sind zahlreiche Durchführungsorganisationen, Nichtregierungsorganisationen (Non-Governmental Organizations, NGOs) und kirchliche Hilfs- und Missionsorganisationen an der Planung und Umsetzung entwicklungspolitischer Maßnahmen beteiligt. Die Akteursvielfalt gilt als charakteristisches Merkmal der deutschen EZ und ermöglicht die Bearbeitung entwicklungspolitischer Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen, von der lokalen Projektarbeit bis zur internationalen Politikgestaltung (Klingebiel, 2013, S. 54ff.).

Deutschland zählt seit vielen Jahren zu den größten bilateralen Gebern öffentlicher Entwicklungsleistungen. Nach vorläufigen Daten des DAC der OECD stellte Deutschland im Jahr 2025 aufgrund der Auflösung der US-Entwicklungsbehörde USAID mit rund 29,09 Milliarden US-Dollar erstmals weltweit die höchsten öffentlichen Entwicklungsausgaben aller DAC-Mitgliedsstaaten weltweit. Das entspricht 0,56 % des Bruttonationaleinkommens (BNE) des Jahres 2025 und liegt damit trotzdem unter dem international vereinbarten UN-Ziel von 0,7 % (Bundesregierung, 2024; OECD, 2026a, 2026b).

Die deutsche EZ verfolgt nach eigener Darstellung einen „bedarforientierten und an der Agenda 2030 ausgerichteten Ansatz, der auf langfristige Partnerschaften, der Stärkung nationaler Systeme sowie einem menschenrechtsbasiertem Entwicklungsverständnis beruht“ (BMZ, 2023, S. 15). Trotz gemeinsamer entwicklungspolitischer Zielsetzungen unterscheiden sich die beteiligten Akteure hinsichtlich ihrer institutionellen Strukturen, Finanzierungsmodelle und Handlungsspielräume. Diese Unterschiede beeinflussen nicht nur die Art der Interventionen, sondern prägen auch die jeweiligen Vorstellungen darüber, was als erfolgreiche EZ gilt (Janus et al., 2020, S. 1f.).

Staatliche Akteure

Die Finanzierung der deutschen EZ erfolgt überwiegend über den Bundeshaushalt und wird maßgeblich über das BMZ koordiniert. Für die praktische Umsetzung entwicklungspolitischer Maßnahmen arbeitet das Ministerium mit verschiedenen staatlichen Durchführungsorganisationen zusammen. Während die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) vor allem Aufgaben der TZ übernimmt, verantwortet die Kreditanstalt für Wiederaufbau Entwicklungsbank (KfW) einen Großteil der FZ (Klingebiel, 2013, S. 54,56). Das BMZ beschreibt seinen Ansatz der EZ wie folgt:

„Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit verfolgt einen bedarfsorientierten, an der Agenda 2030 ausgerichteten Ansatz, der auf langfristige Beziehungen auf Augenhöhe mit Partnerländern und regionalen und globalen Organisationen gründet. Zu den Charakteristika der deutschen EZ gehören ein systemstärkender und wertegeleiteter Menschenrechtsansatz sowie das Engagement auf allen Ebenen von der lokalen Gemeinschaft bis hin zu multilateralen Netzwerken.“ (BMZ, 2023, S. 15).

Dieses Verständnis verdeutlicht, dass staatliche EZ nicht ausschließlich auf einzelne Projekte abzielt, sondern insbesondere den Aufbau leistungsfähiger Institutionen und nachhaltiger staatlicher Strukturen verfolgt. Im Gesundheitssektor gehören hierzu beispielsweise die Stärkung nationaler Gesundheitssysteme, der Ausbau lokaler Impfstoff- und Pharmaproduktion, die Verbesserung der Pandemievorsorge sowie die Weiterentwicklung globaler Gesundheitsgovernance (BMZ, 2023, S. 18f.).

Die staatliche EZ unterliegt einer ausgeprägten Rechenschaftspflicht. Da die eingesetzten Mittel überwiegend aus Steuergeldern stammen, unterliegen Planung, Finanzierung und Umsetzung umfangreichen Transparenz- und Dokumentationspflichten. Neben parlamentarischen Kontrollen werden Informationen über Entwicklungsmaßnahmen unter anderem über das Transparenzportal des Bundes veröffentlicht. Dieses basiert auf dem Standard der International Aid Transparency Initiative (IATI), der eine möglichst aktuelle, standardisierte und maschinenlesbare Veröffentlichung von Projektdaten ermöglicht (*Transparenz in der Entwicklungszusammenarbeit*, Stand 2024). Allein im Bereich des Nachhaltigkeitsziels SDG3 „Gesundheit und Wohlergehen“ wurden zum 13. Mai 2026 insgesamt 3.671 laufende Maßnahmen mit einem Finanzierungsvolumen von rund 25,91 Milliarden Euro erfasst (*Transparenz in der Entwicklungszusammenarbeit*, Stand 24.06.2026). Die Vielzahl der Maßnahmen verdeutlicht die Komplexität staatlicher EZ und den Bedarf an standardisierten Verfahren zur Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle, wobei angemerkt werden muss, dass der Großteil der laufenden Maßnahmen von Durchführungsorganisationen realisiert und damit auch evaluiert wird.

Die institutionellen Rahmenbedingungen beeinflussen das Erfolgsverständnis staatlicher Akteure. Aufgrund der Verwendung öffentlicher Mittel besteht ein hoher Anspruch an Nachweisbarkeit von Ergebnissen und Wirkungen. Erfolg wird daher häufig anhand definierter Zielindikatoren beurteilt. Gleichzeitig müssen staatliche Organisationen politische Zielsetzungen, internationale Vereinbarungen und Anforderungen an Wirtschaftlichkeit miteinander vereinbaren. Das Erfolgsverständnis staatlicher Akteure ist somit in besonderem Maße durch institutionelle Vorgaben und Steuerungsmechanismen geprägt (Dosch & Becker, 2024, S. 86; Janus et al., 2020, S. 1f.; Marschall, 2022, S. 48ff.).

Zivilgesellschaftliche Akteure

Zivilgesellschaftliche Organisationen stellen neben staatlichen Institutionen einen zentralen Bestandteil der internationalen EZ dar. Im Gegensatz zu staatlichen Akteuren agieren sie unabhängig von Regierungen und verfolgen in der Regel gemeinnützige Ziele. Ihre Finanzierung erfolgt überwiegend durch Spenden, kirchliche Mittel, Stiftungen oder öffentliche Fördergelder, wodurch sie einerseits über größere Handlungsspielräume verfügen, andererseits ebenfalls Rechenschaft gegenüber unterschiedlichen Geldgebern ablegen müssen (Sawadogo-Lewis et al., 2022, S. 3ff.).

Eine besondere Stärke zivilgesellschaftlicher Organisationen liegt in der Nähe zu den Zielgruppen. Viele NGOs arbeiten langfristig mit lokalen Partnerorganisationen zusammen und verfügen dadurch über ein detailliertes Verständnis regionaler Gegebenheiten. Diese lokale Verankerung ermöglicht es ihnen, Projekte an Rahmenbedingungen anzupassen und innovative Lösungsansätze zu erproben, die innerhalb staatlicher Strukturen häufig schwerer umzusetzen wären (Townsend et al., 2023, S. 10). Gleichzeitig können diese größeren Handlungsspielräume dazu führen, dass Erfolgsverständnisse weniger standardisiert und stärker an den jeweiligen Projektkontext angepasst werden (Rajabi et al., 2021, S. 2,6).

Im Unterschied zu staatlichen Organisationen verfolgen viele NGOs einen stärker partizipativen Ansatz. Entwicklung wird dabei weniger als Übertragung von Wissen oder finanziellen Ressourcen verstanden, sondern vielmehr als gemeinsamer Prozess mit lokalen Partnern. Partizipation, Empowerment und Stärkung lokaler Handlungskompetenzen nehmen deshalb einen hohen Stellenwert ein (Sawadogo-Lewis et al., 2022, S. 5f.). Erfolg wird entsprechend häufig nicht ausschließlich anhand quantifizierbarer Ergebnisse bewertet, sondern auch daran, ob lokale Akteure Verantwortung übernehmen, Entscheidungsprozesse mitgestalten und langfristig eigenständig handeln können.

Pierson und Verguet (2023, S. 3f.) beschreiben, dass zivilgesellschaftliche Organisationen überdurchschnittlich häufig in Bereichen tätig seien, in denen Vertrauen, langfristige Beziehungen und die direkte Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinschaften entscheidend sind.

Dazu zählen beispielsweise Gesundheitsförderung auf lokaler Ebene oder Bildungsarbeit. Solche Maßnahmen entfalten ihre Wirkung oftmals erst über längere Zeiträume und lassen sich nur eingeschränkt anhand festgelegter Erfolgsindikatoren bewerten.

Gleichzeitig stehen auch NGOs zunehmend unter Druck, die Wirksamkeit ihrer Arbeit nachzuweisen. Öffentliche Fördermittel und institutionelle Geldgeber verlangen zunehmend evidenzbasierte Nachweise über den Einsatz der Mittel und die dadurch erzielten Ergebnisse. Townsend et al. (2023, S. 13) beschreiben diese Entwicklung als Spannungsfeld zwischen einer zunehmenden Professionalisierung der Wirkungsmessung und dem Anspruch, lokale Bedürfnisse sowie kontextspezifische Entwicklungsprozesse angemessen zu berücksichtigen. Insgesamt unterscheiden sich zivilgesellschaftliche Organisationen von staatlichen Akteuren insbesondere durch ihre größere organisatorische Flexibilität, eine stärkere lokale Verankerung und einen partizipativen Arbeitsansatz. Durch die vermehrten Forderungen nach Wirkungsnachweisen bewegt sich das Erfolgsverständnis zivilgesellschaftlicher Organisationen im Spannungsfeld zwischen messbarer Wirkung, lokaler Partizipation und langfristiger gesellschaftlicher Veränderung.

Kirchliche Akteure

Kirchliche Akteure nehmen innerhalb der EZ eine besondere Stellung ein. Zu ihnen zählen Kirchen, kirchliche Hilfswerke, Missionsorganisationen und weitere Organisationen mit christlichen Werten, die in unterschiedlichen Bereichen der EZ tätig sind. Ihre Bedeutung ergibt sich insbesondere aus ihrer langjährigen Präsenz in vielen Partnerländern, ihrer lokalen Verankerung und der häufig engen Einbindung in bestehende gesellschaftliche Strukturen.

Besonders deutlich wird diese Rolle im Gesundheitssektor. Einer Schätzung der WHO zufolge wurden im Jahr 2009 je nach Land und Region zwischen 30 und 70 % der Gesundheitsversorgung in Subsahara-Afrika durch religiöse Strukturen bereitgestellt (Widmer et al., 2011, S. 219). Kirchliche Organisationen betreiben unter anderem Krankenhäuser, Gesundheitsstationen und Ausbildungsstätten für medizinisches Personal. Da diese Strukturen häufig langfristig vor Ort bestehen, können sie auch in Krisen- und Katastrophensituationen eine wichtige Funktion übernehmen. Religiöse Einrichtungen sind in solchen Situationen oftmals erste Anlaufstellen für die Bevölkerung und können vergleichsweise schnell Unterstützung mobilisieren (Evangelische Landeskirche Württemberg, o. J.).

Eine weitere Besonderheit kirchlicher Akteure liegt in dem Vertrauen, das ihnen von der Bevölkerung entgegengebracht wird. In einem Strategiepapier des BMZ wird auf Erhebungen verwiesen, nach denen religiöse Institutionen in den betrachteten Kontexten ein Vertrauen von

bis zu 90 % erreichen, während der Maximalwert staatlicher Institutionen bei 38 % lag (BMZ, 2016, S. 6). Diese Zahlen können nicht uneingeschränkt auf alle Länder übertragen werden, verdeutlichen jedoch das Potenzial kirchlicher Strukturen. Insbesondere in Regionen mit schwach ausgeprägten staatlichen Institutionen können kirchliche Organisationen dadurch Bevölkerungsgruppen erreichen, die staatlichen Akteuren zurückhaltender gegenüberstehen. In Ländern des globalen Südens geben durchschnittlich 8 von 10 Befragten an, religiös zu sein, während sich weltweit 6 von 10 Menschen als gläubig bezeichnen. Laut Shahid und Zuettel (2012, S. 3) sind Menschen mit niedrigem Einkommen außerdem um 17 % religiöser als Menschen mit hohem Einkommen. Im Gegensatz zu der in vielen europäischen Staaten vorherrschenden Tendenz, Religion in den privaten Bereich zu verlagern, ist sie im globalen Süden ein wesentlicher Bestandteil des öffentlichen Lebens. Die gesellschaftliche Relevanz von Glauben zeigt sich daher nicht nur in der Anzahl der Gläubigen, sondern auch in der engen Verknüpfung von alltäglichem Leben mit Religion (Abbink, 2015, S. 83f.).

Kirchliche Akteure tragen außerdem zur Gemeinschaftsbildung bei. Gemeinden integrieren Menschen in soziale Netzwerke, schaffen niederschwellige Begegnungsräume und motivieren zur ehrenamtlichen Mitarbeit. Dadurch können sie sogenanntes Sozialkapital aufbauen, das gemeinschaftliches Handeln und gegenseitige Unterstützung innerhalb einer Gemeinschaft begünstigt (Odén, 2016, S. 53f.). Aufgrund ihrer gesellschaftlichen Stellung können kirchliche Organisationen darüber hinaus als sogenannte „Change Agents“ wirken. Sie können gesellschaftliche Veränderungsprozesse anstoßen, bestehende Normen hinterfragen und marginalisierten Gruppen Gehör verschaffen (Mylek & Nel, 2010, S. 84f.). Diese Funktion kann beispielsweise bei gesundheitsbezogenen Themen von Bedeutung sein, die eng mit sozialen oder religiösen Normen verbunden sind.

In Deutschland arbeiten Kirche und Staat nach dem Subsidiaritätsprinzip zusammen. Demnach unterstützt das BMZ die katholische und evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe jährlich mit über 200 Millionen Euro. Für die Verwendung dieser Förderung ist allerdings eine strikte Trennung zwischen entwicklungspolitischen Maßnahmen und religiösen Aktivitäten, insbesondere der Wortverkündigung, vorgeschrieben (Öhlmann & Gräb, 2022, S. 90). Kirchliche Akteure handeln somit auf Grundlage eines religiösen und werteorientierten Selbstverständnisses, müssen bei öffentlich finanzierten Projekten jedoch zugleich formale Anforderungen an Mittelverwendung und Berichterstattung erfüllen.

Die besondere Nähe zu lokalen Partnern ist in diesem Fall mit spezifischen Herausforderungen verbunden. Krennerich (2003, S. 28f.) beschreibt, dass sich die Qualität der von Partnern erstellten Projektberichte teilweise erheblich von den Vorgaben der Geber unterscheidet. Kirchliche Hilfswerke stehen dabei vor der Aufgabe, einerseits ein nachvollziehbares Berichtswesen und eine angemessene Kontrolle der Mittelverwendung sicherzustellen, andererseits jedoch auf unterschiedliche Partnerstrukturen und -kulturen

Rücksicht zu nehmen. Zu strenge Vorgaben können das über lange Zeit aufgebaute Vertrauensverhältnis beeinträchtigen.

Kirchliche Akteure verbinden somit Merkmale zivilgesellschaftlicher Organisationen mit einer werteorientierten Grundlage. Ihre Arbeit bewegt sich damit in einem Spannungsfeld zwischen partnerschaftlichem Vertrauen, religiöser Identität und der Notwendigkeit, entwicklungspolitische Ergebnisse nachvollziehbar darzustellen.

Die unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen staatlicher, zivilgesellschaftlicher und kirchlicher Organisationen legen nahe, dass Erfolg in der EZ nicht einheitlich verstanden wird. Janus et al. (2020, S. 1f.) verdeutlichen, dass sich die Debatte über Wirksamkeit in vier weitgehend getrennte Politik- und Forschungs-Communities gliedert, die unterschiedliche Ebenen, Fragestellungen und Bewertungsmaßstäbe in den Mittelpunkt stellen (Abbildung 3).

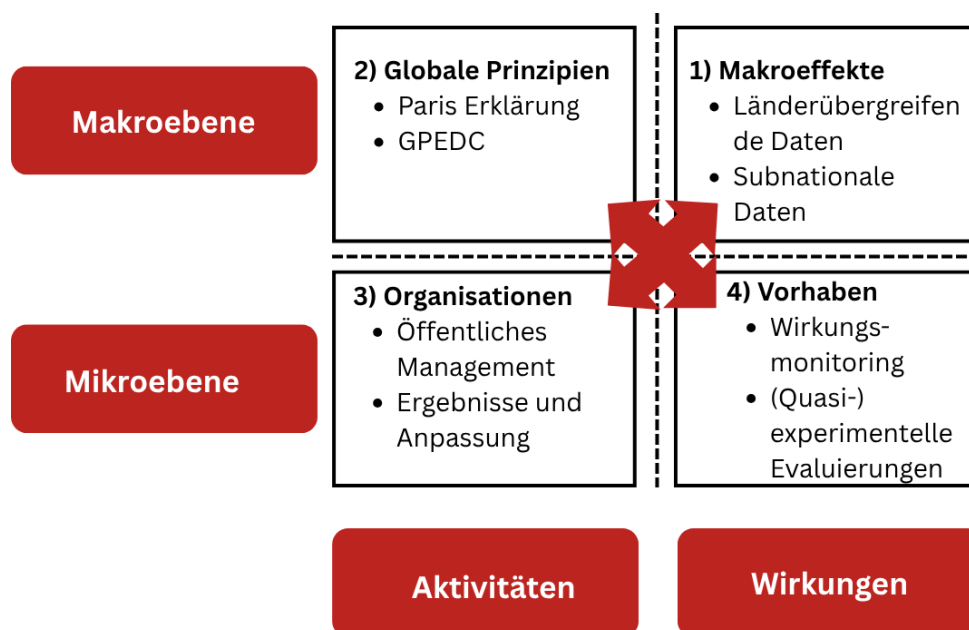


Abbildung 3 Vier Politik- und Forschungscommunities, die sich mit der Wirksamkeit von EZ befassen, Janus et al. 2020

Die erste Community untersucht die Makroeffekte von EZ und fragt, welchen Beitrag öffentliche Entwicklungsleistungen beispielsweise zu Wirtschaftswachstum oder Armutsreduktion leisten. Die zweite Community beschäftigt sich mit globalen Prinzipien wirksamer EZ, etwa Ownership, Harmonisierung oder gegenseitige Rechenschaftspflicht, wie sie unter anderem in der Pariser Erklärung formuliert wurden. Auf der Mikroebene analysiert die Organisations-Community interne Steuerungs- und Managementprozesse von

Entwicklungsorganisationen, während sich die Vorhaben-Community auf die Wirkung einzelner Projekte und Programme konzentriert und diese mithilfe von Evaluierungen untersucht (Janus et al., 2020, S. 1f.).

Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere bedeutsam, dass die drei untersuchten Akteursgruppen ihre Schwerpunkte unterschiedlich setzen könnten. Staatliche Organisationen sind aufgrund ihrer politischen Steuerungsverantwortung und ihrer Rechenschaftspflicht gegenüber öffentlichen Geldgebern stärker an standardisierten Wirkungsnachweisen und organisatorischen Steuerungsprozessen orientiert. Zivilgesellschaftliche und kirchliche Organisationen arbeiten hingegen überwiegend auf Projektebene und messen dem Aufbau langfristiger Partnerschaften sowie lokalen Veränderungen eine größere Bedeutung bei. Daraus lässt sich die Annahme ableiten, dass sich auch ihre Erfolgsverständnisse unterscheiden können.

Janus et al. (2020, S. 3) kritisieren, dass die vier beschriebenen Communities bislang weitgehend nebeneinander arbeiten und Erkenntnisse nur selten miteinander verknüpfen würden. Dadurch entstehen unterschiedliche Vorstellungen davon, was unter erfolgreicher EZ zu verstehen ist. Die vorliegende Arbeit greift diese Überlegung auf und untersucht anhand qualitativer Interviews, ob sich solche unterschiedlichen Erfolgsverständnisse auch zwischen staatlichen, zivilgesellschaftlichen und kirchlichen Organisationen nachweisen lassen und welche Herausforderungen damit in dem jeweiligen Kontext verknüpft sind.

3. Methodik

3.1 Forschungsdesign und Datenerhebung

Ziel dieser Arbeit ist es, unterschiedliche Erfolgsverständnisse in der Entwicklungszusammenarbeit zu identifizieren und zu vergleichen. Da subjektive Wahrnehmungen und Erfahrungen der befragten Akteure im Mittelpunkt stehen, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Qualitative Forschungsmethoden eignen sich insbesondere dazu, komplexe soziale Zusammenhänge sowie individuelle Sichtweisen und Interpretationen zu erfassen (Kuckartz & Rädiker, 2024).

Die Datenerhebung erfolgte mithilfe leitfadengestützter, halbstrukturierter Experteninterviews. Diese Interviewform verbindet eine hohe Vergleichbarkeit der Gespräche durch einen einheitlichen Leitfaden mit der notwendigen Offenheit, um auf neue Aspekte einzugehen oder vertiefende Nachfragen zu stellen. Dadurch konnten einerseits alle für die Forschungsfrage relevanten Themen in jedem Interview behandelt werden, andererseits blieb ausreichend Raum für individuelle Schwerpunkte der Interviewpartner.

Der Interviewleitfaden wurde auf Grundlage einer umfassenden Literaturrecherche entwickelt. Ziel der Recherche war es, einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand sowie über zentrale Debatten und Herausforderungen hinsichtlich Erfolg, Wirkung und Evaluation in der EZ zu gewinnen. Die Erkenntnisse aus der Literatur bildeten die Grundlage für die Formulierung der Interviewfragen.

Für die Auswahl der Interviewpartner wurden insgesamt zwölf Organisationen kontaktiert. Darunter befanden sich sechs kirchliche, fünf zivilgesellschaftliche und eine staatliche Organisation. Die Auswahl erfolgte gezielt (purposive sampling) anhand ihrer Bedeutung innerhalb der deutschen EZ, wobei insbesondere Größe, Bekanntheitsgrad sowie die erwartete Bereitschaft zur Teilhabe berücksichtigt wurden. Zahlreiche potenziell geeignete Organisationen schlossen auf ihren Internetseiten bereits im Vorfeld Anfragen im Rahmen studentischer Abschlussarbeiten aus. Nachdem auf die ersten sieben Anfragen Anfang Mai 2026 nur wenige Rückmeldungen eingingen, wurden im weiteren Verlauf des Monats sowie Anfang Juli weitere Organisationen kontaktiert. Aufgrund des insgesamt geringen Rücklaufs wurde auf eine weitere inhaltliche Auswahl der Interviewpartner verzichtet. Als einziges Auswahlkriterium galt, nach Möglichkeit mindestens eine Organisation aus jeder Akteursgruppe in die Untersuchung einzubeziehen.

Insgesamt konnten fünf Interviews durchgeführt werden. Zwei Interviews wurden mit Vertretern zivilgesellschaftlicher Organisationen, eines mit einer kirchlichen Organisation sowie zwei mit Mitarbeitern derselben staatlichen Organisation geführt. Die Interviews fanden am 29. Mai, 2., 11. und 16. Juni sowie dem 10. Juli 2026 statt und dauerten jeweils zwischen

30 und 45 Minuten. Vier der fünf Interviews wurden online über Zoom durchgeführt. Ein Interview fand persönlich in der Geschäftsstelle der Organisation statt. Alle Gespräche wurden nach Einwilligung der Befragten digital aufgezeichnet. Die interviewten Organisationen werden in dieser Arbeit auf Wunsch Einzelner ausschließlich anonymisiert behandelt.

3.2 Datenauswertung

Die aufgezeichneten Interviews wurden anschließend transkribiert und qualitativ ausgewertet. Die Transkription erfolgte nach den einfachen semantischen Transkriptionsregeln nach Kuckartz und erweitert nach Dresing und Pehl (2024, S.21ff.). Nach diesen wurden Sprecherwechsel gekennzeichnet, die Interviews wortwörtlich transkribiert, jedoch sprachlich geglättet. Dialekt, Umgangssprache, Füllwörter sowie nonverbale Kommunikation wurden nicht berücksichtigt. Die Interpunktion wurde so gesetzt, dass der Satzbau verständlich wiedergegeben werden kann.

Die qualitative Datenanalyse erfolgte mithilfe der Software MAXQDA 2026. Die Auswertung erfolgte nach einem selbsterstellten, überwiegend deduktiv gebildeten Codesystem (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 209f.). Wiederkehrende, zuvor nicht abschließend festgelegte Aspekte wurden innerhalb der bestehenden Kategorien materialgeleitet herausgearbeitet. Das Vorgehen enthielt somit ergänzend induktive Elemente. Es wurden folgende fünf Codes mit (Subcodes) vergeben (Kodierleitfaden siehe Anhang 3):

1. Erfolg (Erfolgsgeheimnis, Erfolg im Projektverlauf, Wo beginnt Erfolg?)
2. Zukunft (Überholte Denkweisen, Wünsche und Hoffnungen)
3. Herausforderungen
4. Datenerhebung
5. Stakeholder (Rechenschaftspflicht, Empfänger, Geber).

Insgesamt wurden 215 Codierungen vorgenommen. Einige Stellen wurden dabei mehrfach codiert. Zur besseren Nachvollziehbarkeit erhielten sämtliche Codes eine kurze Beschreibung, um ähnliche Aussagen inhaltlich zusammenzuführen und Überschneidungen leichter erkennen zu können.

➔ Beispiel: „Es ist sehr wichtig, dass unsere Partnerorganisation das Projekt sich selbst zu eigen macht.“ Code: Stakeholder/Empfänger, Beschreibung: Ownership

Darüber hinaus wurde jedem Interview eine Variable je nach Organisationstyp (staatlich, kirchlich oder zivilgesellschaftlich) zugewiesen. Dadurch konnten innerhalb von MAXQDA Kreuztabellen erstellt und Aussagen systematisch nach Organisationstyp und Codes verglichen werden.

4. Ergebnisse

Es werden zunächst alle Interviewpartner kurz vorgestellt, bevor anschließend eine Darstellung der Ergebnisse folgt.

Staatlicher Akteur

Als Vertreter des staatlichen Akteurs wurden zwei Expertinnen der gleichen Organisation befragt. Die untersuchte staatliche Organisation ist eine bundeseigene Durchführungsorganisation, die im Auftrag der Bundesregierung internationale Kooperationsvorhaben umsetzt und staatliche Entscheidungsträger fachlich berät. S1 arbeitet seit vier Jahren in der Organisation und ist überwiegend in der fachlichen Beratung und Begleitung internationaler Finanzierungsinstrumente im Gesundheitsbereich tätig. In diesem Zusammenhang hat S1 schon Reisen in Partnerländer unternommen, war aber nie Teil einer mehrjährigen Implementierung vor Ort. S2 verfügt über mehrjährige Erfahrungen in der Umsetzung und Leitung eines Gesundheitsprojektes in einem Partnerland und arbeitet jetzt in der Beratung zur globalen Gesundheit in einer Geschäftsstelle der Organisation.

Zivilgesellschaftlicher Akteur

Im Sektor der zivilgesellschaftlichen Akteure wurden zwei verschiedene Organisationen interviewt. Der erste Akteur ist Teil eines international tätigen Netzwerks, das sowohl Entwicklungsprojekte als auch humanitäre Maßnahmen durchführt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf den Rechten und Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen, insbesondere von Mädchen und jungen Frauen. Die Expertin Z1 ist Monitoring- und Evaluierungsspezialistin und arbeitet von Deutschland aus an der Verbesserung von Programmen. Sie hat selbst Reisen zu Projekten unternommen, war aber nie Teil der Implementierung vor Ort. Das Interview mit Z1 wurde auf Englisch geführt. Direkte Zitate sind in der Ergebnisdarstellung im Original enthalten.

Die zweite Organisation arbeitet überwiegend mit Partnerorganisationen und sozialen Bewegungen in Ländern des globalen Südens zusammen. Im Gesundheitsbereich richtet sie ihren Blick neben der unmittelbaren Versorgung insbesondere auf die sozialen, politischen und wirtschaftlichen Einflüsse auf Gesundheit. Dazu gehören beispielsweise der Zugang zu Gesundheitsleistungen, gesellschaftliche Teilhabe und die Stärkung lokaler Gemeinschaften. Z2 arbeitet in Deutschland als Referentin für globale Gesundheit in der direkten Kooperation mit Projektpartnern vor Ort.

Kirchlicher Akteur

Als kirchlicher Akteur wurde ein christlicher Entwicklungsdienst interviewt. Dieser vermittelt qualifizierte Fachkräfte für mehrjährige Einsätze an Partner im Ausland. Die Zusammenarbeit erfolgt mit Kirchen und christlichen NGOs und umfasst neben dem Schwerpunkt Gesundheit unter anderem auch Bildung und Landwirtschaft. Die Fachkräfte arbeiten innerhalb der bestehenden Strukturen der jeweiligen Partnerorganisation und übernehmen beispielsweise die Aus- und Weiterbildung lokaler Mitarbeiter. K1 ist als Projektmanagerin die direkte Ansprechpartnerin für entsandte Fachkräfte und begleitet diese von Deutschland aus während ihres Einsatzes im Ausland.

4.1 Erfolgsverständnis

4.1.1 Wo beginnt Erfolg?

- ➔ Wenn Sie an ein Gesundheitsprojekt ihrer Organisation denken (an dem Sie beteiligt waren): Können Sie beschreiben, woran Sie gemerkt haben, dass das Projekt erfolgreich ist/ „gut läuft“?

Staatlich	Zivilgesellschaftlich	Kirchlich
S1 - implementierte Prozesse können anhand von Prozessindikatoren gemessen werden S2 - Im Umgang miteinander - Motivation der Partner für ein Projekt	Z1 - Individuelle Veränderungen, Persönliche Geschichten Z2 - Projekt beginnt „sich selbst zu tragen“ ➔ Zunehmende Selbstständigkeit von Partnern	K1 - Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Fachkraft und Partner - Sichtbare Lernprozesse

Tabelle 2 Wo beginnt Erfolg? Zusammenfassung der Ergebnisse, eigene Erstellung

In beiden Interviews mit staatlichen Akteuren wurde Erfolg von den Vertretern zunächst in den Kontext des für alle Projekte vorgegebenen Wirkungsrahmens gesetzt. Dieser enthält Ziele

und Indikatoren auf unterschiedlichen Ebenen. Während übergeordnete Veränderungen, beispielsweise eine Verringerung der Kindersterblichkeit, erst nach mehreren Jahren sichtbar werden, lassen sich während einer Projektlaufzeit vor allem Prozessindikatoren beobachten. S1 beschrieb daher, wie in einem laufenden Projekt zunächst geprüft werde, ob die vorgesehenen Prozesse funktionieren, statt von Erfolg zu sprechen. Aussagen zu Outcomes seien „meistens viele Jahre nachgelagert“ (S1, Pos. 18). S2 machte Erfolg darüber hinaus an konkreten Veränderungen in Gesundheitseinrichtungen fest. Genannt wurden beispielsweise aufgeräumte Medikamentenlager, verbesserte Arbeitsabläufe oder motiviertes Personal als sichtbare Anzeichen für Veränderung (S2, Pos. 14 und 18-19). Auch eigens durch den Partner initiierte Dialogforen zur Bekämpfung weiblicher Genitalverstümmelung, an denen religiöse Verantwortungsträger, Gesundheitsfachkräfte und juristische Akteure beteiligt waren, wurden als wahrnehmbare Veränderung beschrieben, obwohl sich daraus nicht unmittelbar eine einzelne Kennzahl ableiten ließ: „Da hatte man schon das Gefühl, hier bewegt sich was, hier passiert was“ (S2, Pos. 24-25).

Im Interview Z1 wurde zwischen der formalen Zielerreichung und der Wahrnehmung der beteiligten Partner unterschieden. Die Organisation gelte als erfolgreich, sobald die zu Beginn gesetzten Ziele erreicht seien. Zugleich müsse geprüft werden, ob diese Ziele tatsächlich den Prioritäten der Partner entsprechen (Z1, Pos. 5). Als besonders greifbar beschrieb Z1 individuelle Veränderungen, etwa einen verbesserten Zugang zu jugendgerechten Gesundheitsdiensten für Mädchen. Solche Entwicklungen könnten auf gesellschaftlicher Ebene nur begrenzt durch quantitative Indikatoren dargestellt werden, seien für die betroffenen Personen jedoch sehr bedeutsam (Z1, Pos. 7). Die Befragte fasste diese Perspektive wie folgt zusammen: „We get lost in these big changes or these big aspirations on a community level that are not really tangible. But once you break it down to the individual, how does that actually make a difference to the individual?“ (Z1, Pos. 7).

Z2 verband Erfolg vor allem mit der zunehmenden Selbstständigkeit von Gemeinschaften und Partnerorganisationen. Am Beispiel eines langjährigen Projekts beschrieb die Befragte Erfolg an dem Punkt, an dem sich ein Projekt „anfängt selbst zu tragen“ (Z2, Pos. 5). Gemeint war damit nicht ausschließlich eine finanzielle Unabhängigkeit. Als entscheidend wurde vielmehr beschrieben, dass Menschen gesundheitliche, soziale und politische Zusammenhänge erkennen und sich gemeinsam für Veränderungen einsetzen. Als konkretes Beispiel wurde eine Gemeinde genannt, die gehäuft auftretende Magen-Darm-Erkrankungen mit verunreinigtem Wasser und schlecht gewarteten Leitungssystemen in Verbindung brachte und anschließend die zuständige Behörde zum Handeln aufforderte (Z2, Pos. 9-11). Auch der Aufbau eines dauerhaften Netzwerks zwischen drei lokalen Organisationen wurde als Erfolgserlebnis genannt. Dieses sei ursprünglich nicht als Ziel oder Aktivität vorgesehen gewesen und lasse sich deshalb auch nicht über Kennzahlen abbilden – die entstandene

Zusammenarbeit könne jedoch auch nach dem Ende der Projektlaufzeit und Finanzierung fortbestehen (Z2, Pos. 18-20).

Die kirchliche Vertreterin verortete Erfolg ebenfalls in beobachtbaren Lern- und Veränderungsprozessen. Ein großer Erfolg sei erreicht, wenn geschulte Partner erworbenes Wissen anwenden und sich dies anschließend in einer verbesserten Versorgung der Patienten zeigt (K1, Pos. 11-12). Daneben bezog sie die zwischenmenschliche Ebene ausdrücklich ein. Partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe wurde unabhängig von medizinischen Ergebnissen als Bestandteil eines erfolgreichen Einsatzes benannt (K1, Pos. 16-17). Die Organisation vertrete deshalb ein breites Erfolgsverständnis. Auch wenn ein Projekt seiner Zielformulierung nicht näherkomme, könne auf einer anderen Ebene ein Beitrag zu einer Entwicklung geleistet worden sein (K1, Pos. 21).

4.1.2 Erfolg im Projektverlauf

➔ Wie wird mit dem Thema „Erfolg“ im Verlauf eines Projektes umgegangen?

Die Bedeutung von und der Fokus auf Erfolg veränderten sich nach Angaben der Befragten im Verlauf eines Projekts. Der Projektbeginn wurde vor allem mit der gemeinsamen Zielsetzung und der Festlegung von Indikatoren verbunden. Z1 bezeichnete den Anfang eines Projektes als den wahrscheinlich wichtigsten Zeitpunkt. Wenn unrealistische Ziele oder wenig geeignete Indikatoren festgelegt würden, die beispielsweise den Partnern auferlegt statt mit ihnen entwickelt wurden, könnte der Erfolg am Ende eines Projektes nicht nachgewiesen werden. Deshalb müssten zu Beginn ausreichend Zeit und Ressourcen für die Beteiligung der relevanten Stakeholder vorgesehen werden (Z1, Pos. 9). Auch Z2 erklärte, dass bei größeren und öffentlich kofinanzierten Projekten bereits während der Projektentwicklung geklärt werden müsse, was erreicht werden soll. Diese Überlegungen seien sowohl für die inhaltliche Ausrichtung als auch für die Begründung eines Förderantrages notwendig (Z2, Pos. 13-14).

Für die staatlichen und kirchlichen Projekte sind ebenfalls zu Beginn Wirkungsrahmen, Ziele und Indikatoren festgelegt. Bei dem kirchlichen Akteur werden diese von den Partnern und Einsatzkräften zusammen entwickelt, während staatliche Projekte nach Vorgaben der Auftraggeber, wie zum Beispiel der Europäischen Union (EU), arbeiten. K1 berichtete, dass die entsandten Fachkräfte jährlich über Fortschritte berichten. Ergänzend finden während der mehrjährigen Einsätze regelmäßig Gespräche mit den zuständigen Projektmanagern aus Deutschland statt. In diesen Gesprächen werde nicht vorrangig der Begriff „Erfolg“ verwendet, besprochen werde vielmehr, was gelungen und was nicht gelungen sei und an welchen Stellen Schwierigkeiten bestünden (K1, Pos. 14-17).

Auch die „Halbzeit“ eines Projekts wurde als bedeutsamer Zeitpunkt beschrieben. S2 betonte, dass wahrnehmbare Zwischenerfolge die Motivation aller Beteiligten positiv beeinflussen können. Es sei daher hilfreich, „irgendwo in der Mitte eines Projekts ein bisschen Erfolgserlebnisse zu haben“, um zum Weiterarbeiten zu motivieren (S2, Pos. 32-33). Gleichzeitig ist laut S2 schon ein Erfolg erreicht, indem durch das Projekt Arbeitsplätze geschaffen werden und so Familien ein geregeltes Einkommen und Gesundheitsversorgung genießen (S1, Pos. 30). Zusätzlich sprach S1 von einem hohen Erfolgsdruck, der in der gesamten Projektlaufzeit spürbar sei (S1, Pos. 21).

Z2 berichtete demgegenüber, dass die ausdrückliche Frage nach Erfolg während der täglichen Durchführung eher zweitrangig sei. Voraussetzung für den Start eines Projekts sei bereits die Überzeugung, dass das Vorhaben sinnvoll ist. Im Projektalltag werde die Erfolgsperspektive insbesondere dann wieder aufgegriffen, wenn neue Entwicklungen eine Umsteuerung erfordern oder wenn Beobachtungen für die spätere Berichterstattung festgehalten werden müssen (Z2, Pos. 57-58). Damit wurde Erfolg in den Interviews vor allem als vorausgehende Planungsgröße und Anhaltspunkt für Zwischen- und Abschlussprüfungen beschrieben.

4.2 Operationalisierung von Erfolg

Alle Befragten gaben an, dass durchgeführte Projekte anhand der zu Beginn festgelegten Ziele evaluiert werden. Die Evaluationen übernehmen dabei meist externe Anbieter. In jedem Fall wird aber auf einen Mix aus Geber- und Empfängerperspektive geachtet, um beispielsweise Machtstrukturen vorzubeugen (Z2, Pos. 34), den Kontext der erhobenen Daten zu verstehen (S1, Pos. 37) oder die Sichtweisen der Partnerorganisationen einzubeziehen (K1, Pos. 32). Gleichzeitig sind sich auch alle Akteure in der Annahme einig, dass quantitativen Daten ein zu hoher Stellenwert im Gegensatz zu qualitativen Daten beigemessen werde. Als Beispiel nennt Z2 eine geplante Anzahl von Schulungen: „Wenn du dir vornimmst, 30 Schulungen zu machen und hast am Ende nur 25 erreicht, ist das dann ein Zeichen für [Misserfolg]?“ (Z2, Pos. 46). Erfolgsmessung sollte außerdem ein geeignetes Mittel zum Zweck statt der Hauptfokus von Projekten sein (S1, Pos. 69).

Staatlicher Akteur

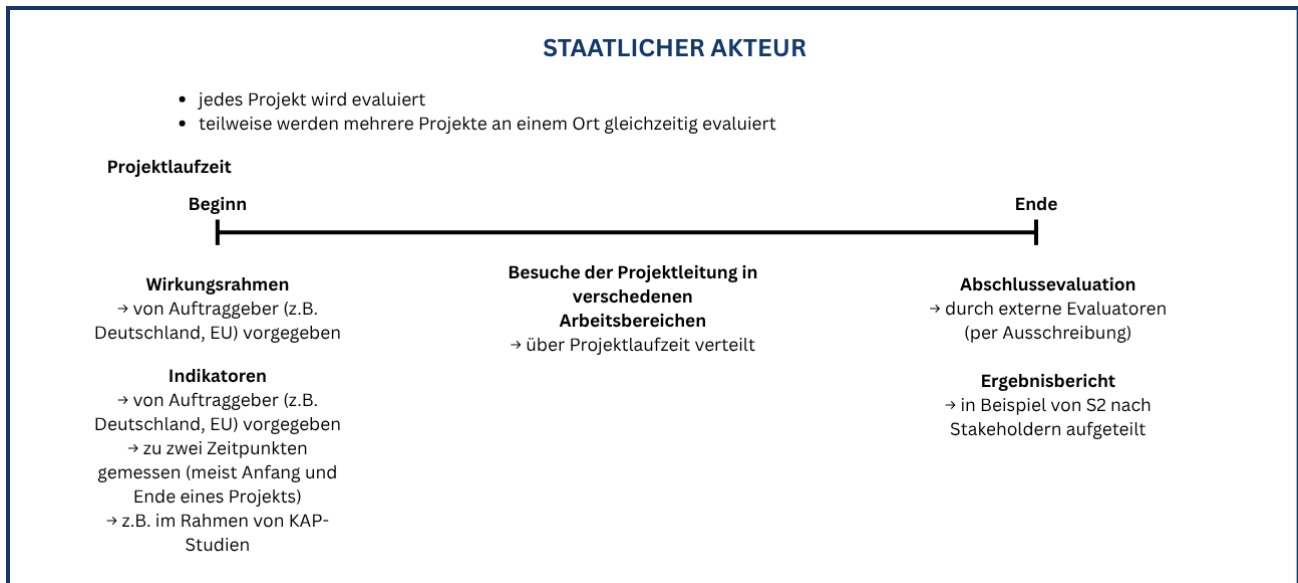


Abbildung 4 Operationalisierung von Erfolg, staatlicher Akteur, eigene Darstellung

Bei dem staatlichen Akteur beginnt die Operationalisierung von Erfolg bereits mit der Konzeption des Projektes. Grundlage der Projekte bilden Wirkungsrahmen, in denen angestrebte Veränderungen und dazugehörige Indikatoren vom jeweiligen Auftraggeber festgelegt werden. S1 beschreibt, dass die Projekte einer Wirkungslogik, beziehungsweise einer „Theory of Change“ folgen. Dabei könne auf einer übergeordneten Wirkungsebene beispielsweise die Verringerung der Kindersterblichkeit stehen. Die unmittelbar im Projekt erbrachten Leistungen bildeten jedoch häufig den Anfang einer längeren Wirkungskette. Im Projektverlauf seien daher zunächst vor allem Prozess- statt Outcome-Indikatoren erfassbar (S1, Pos. 18). Auch S2 berichtete von verschiedenen Indikatoren, die in einem konkreten Projekt anhand einer KAP-Studie (**K**nowledge/**A**ttitude/**P**ractices) untersucht wurden. Erhebungen dieser Art finden normalerweise zu zwei Messzeitpunkten statt und werden von externen lokalen Organisationen durchgeführt. Diese können sich im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung auf die Durchführung bewerben. Die erhobenen Daten werden anschließend ausgewertet und in einem Ergebnisbericht zusammengeführt (S2, Pos. 39). Als problematisch beschreibt S2 in diesem Zusammenhang allerdings Korruptionsverdacht in der Vergabe und im Zuge dessen unbrauchbare Daten (S2, Pos. 39). Als Herausforderungen während der Erhebungen nennen die staatlichen Interviewpartner insbesondere den zeitlichen, personellen und logistischen Aufwand (S1, Pos. 45,47; S2, Pos. 36). Erhebungen beanspruchen Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen, die während dieser Zeit nicht für reguläre Aufgaben zur Verfügung stehen. Hinzu kommen teilweise Überschneidungen von Projekten oder Organisationen, wodurch doppelte Erhebungen und damit auch eine doppelte Beanspruchung der Mitarbeiter zustande komme (S1, Pos. 45). Weiterhin müsse die

Bedeutung der erhobenen Kennzahlen im jeweiligen Projektkontext betrachtet werden. S1 beschrieb dazu eine Erhebung zur Patientenzufriedenheit in einem Krankenhaus, die sich bei Kontextbetrachtung als unnötig herausstellte, da vor Ort keine alternativen Behandlungseinrichtungen vorhanden waren (S1, Pos. 39). „Das war schon etwas, (...) das kann man erheben, aber ich habe schon in Frage gestellt, was für eine Aussage diese Daten überhaupt haben“ (S1, Pos. 40). Außerdem berichtet S2 von schlecht konzipierten vorgegebenen Indikatoren:

„Einige von diesen deutschen Indikatoren waren (...) nicht sehr gut konzipiert. Als Beispiel: „Der Anteil der Mädchen und Jungen sowie Frauen und Männer (Altersgruppe), die Methoden zur Prävention prioritärer Gesundheitsprobleme wie fachlich betreute Geburten, Verminderung des Infektionsrisiko von HIV und Geschlechtskrankheiten und Vermeidung von Infektionen durch mangelnde Hygiene kennen, steigt im Mittel in den Projektregionen um sechs Prozent“ Wie misst man sowas? Ich glaube wir haben einiges zu kompliziert gemacht.“ (S2, Pos.36-37).

Zivilgesellschaftlicher Akteur

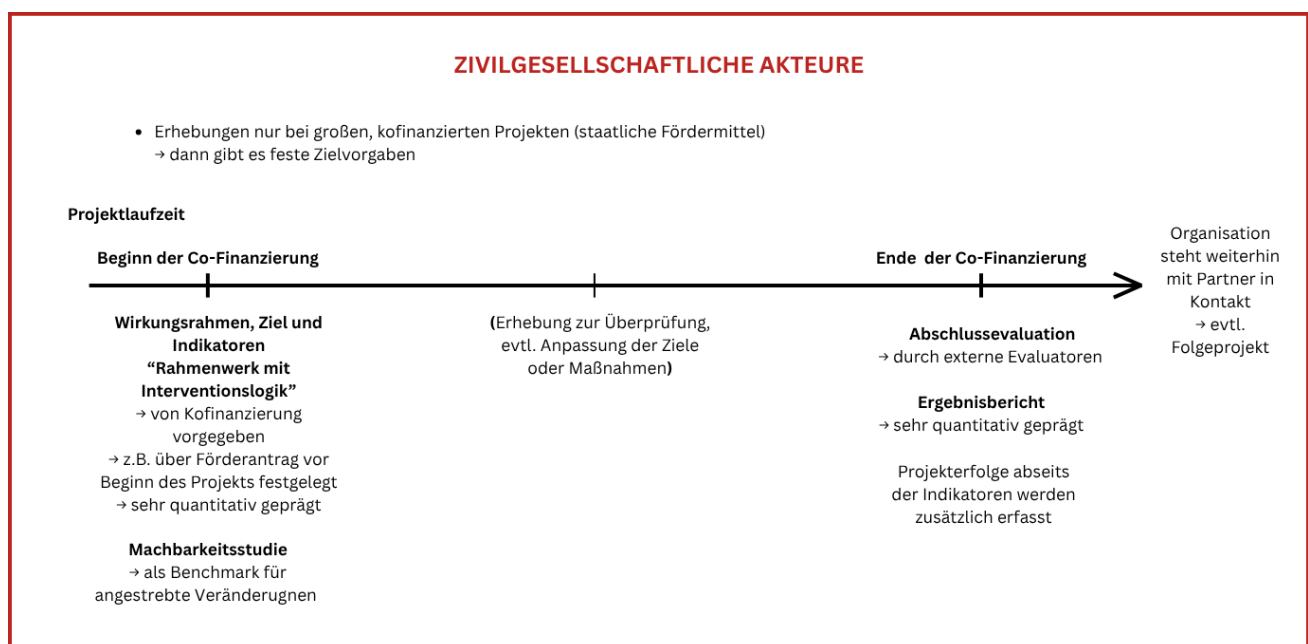


Abbildung 5 Operationalisierung von Erfolg, zivilgesellschaftlicher Akteur, eigene Darstellung

Bei den zivilgesellschaftlichen Akteuren zeigen sich Unterschiede hinsichtlich des Umfangs und der Formalisierung der Erfolgsmessung. Während Z1 ein organisationsweit systematisiertes Monitoring beschrieb, erfolgen umfangreiche Erhebungen bei Z2 insbesondere im Rahmen größerer Projekte, die mit öffentlichen Mitteln kofinanziert werden (Z1, Pos. 19; Z2, Pos. 27). Mit dem Beginn einer solchen Kofinanzierung werden ein

Wirkungsrahmen, die Projektziele und die zugehörigen Indikatoren festgelegt. Diese werden bereits vor Beginn der geförderten Maßnahmen im Förderantrag dokumentiert. Die Vorgaben orientieren sich an der Interventionslogik des jeweiligen Förderprogramms. Nach Aussage der Interviewpartnerinnen sind diese Vorgaben häufig stark quantitativ geprägt (Z1, Pos.13; Z2, Pos. 37). Z1 bezeichnet die Planungsphase als besonders bedeutsam für den späteren Erfolg: „Der wichtigste Zeitpunkt ist wahrscheinlich der Anfang, auch wenn das paradox klingt.“ (Z1, Pos. 9). Bei großen Projekten werden deshalb Machbarkeitsstudien beziehungsweise Baseline-Erhebungen durchgeführt. Diese dokumentieren den Zustand vor Beginn der Maßnahmen und bilden damit einen Vergleichswert für die angestrebten Veränderungen (Z1, Pos. 21). Bei Z1 werden die kurzfristig erwarteten Ergebnisse durch Länderbüros, Projektmitarbeiter oder Partner dokumentiert. Neben der Anfangs- und Abschlusserhebung kann zusätzlich eine weitere Messung in der Mitte der Projektlaufzeit stattfinden. Diese Zwischenerhebung dient der Überprüfung des bisherigen Projektverlaufes und der eventuellen Anpassung von Zielen, Maßnahmen oder Vorgehensweisen (Z1, Pos.21). Mit der laufenden Datenerhebung sind nach Z1 wiederkehrende Kapazitätsprobleme verbunden. Für die Entwicklung und Anwendung geeigneter Erhebungsinstrumente werden finanzielle Mittel, methodische Kenntnisse, geschulte Mitarbeiter sowie ausreichend Zeit benötigt. Besondere Anforderungen bestehen bei sensiblen Themen wie reproduktiver Gesundheit oder geschlechtsspezifischer Gewalt. Die Erhebungsverfahren müssen in diesen Bereichen traumasensibel, ethisch vertretbar und besonders an die Betroffenen angepasst sein. Gleichzeitig müssen enge Projekt- und Berichtsfristen eingehalten werden, was zu hohem Druck führe (Z1, Pos. 23).

Z2 (Pos. 39) lobt demgegenüber kleinere privat finanzierte Projekte, bei denen es im Gegensatz zu kofinanzierten Projekten möglich sei, ein Projekt ganz den sich manchmal schnell ändernden Gegebenheiten vor Ort anzupassen. Dabei werden auch Entwicklungen wahrgenommen, die nicht durch die festgelegten Indikatoren erfasst werden. Diese seien, genauso wie unerwartete Ereignisse wie Pandemien oder Veränderungen in der Zielgruppe, nicht in Wirkungsrahmen großer Projekte berücksichtigt. Trotzdem könnten solche Ereignisse dazu führen, dass ursprünglich geplante Ziele nicht erreicht werden. Gleichzeitig können dadurch auch andere Ergebnisse entstehen, die im Wirkungsrahmen nicht vorgesehen waren: „Das ist wahrscheinlich das Schwierigste, da dann gerade diese unerwarteten Entwicklungen, in welche Richtung auch immer, irgendwie einzuspeisen [...], wenn du verpflichtet bist, in diesen starken Strukturen zu berichten.“ (Z2, Pos. 42). Am Ende des Projektes findet in beiden Organisationen eine externe Abschlusserhebung mit einem Abschlussbericht statt. Neben quantitativen Daten werden in beiden Organisationen auch Rückmeldungen der Partner und beteiligter Gemeinschaften berücksichtigt. Diese können Auskunft darüber geben, welche

Veränderungen vor Ort tatsächlich wahrgenommen wurden und welche Ergebnisse zusätzlich entstanden sind (Z1, Pos. 5; Z2, Pos. 45).

Kirchlicher Akteur

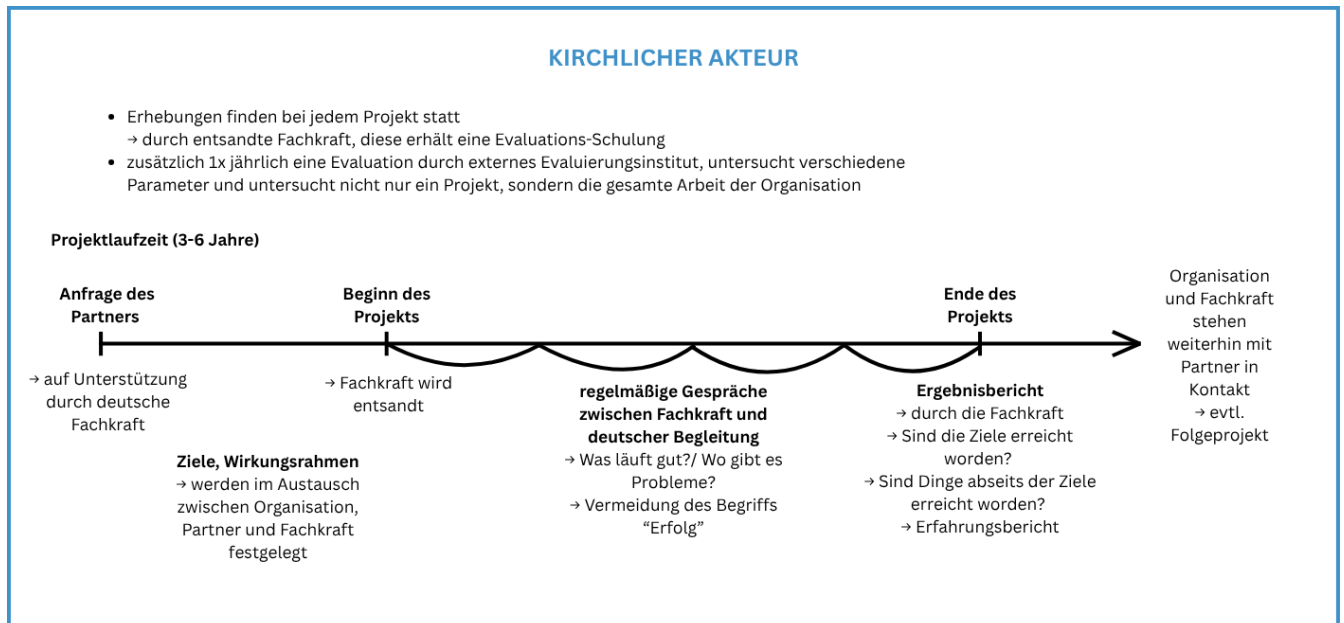


Abbildung 6 Operationalisierung von Erfolg, kirchlicher Akteur, eigene Darstellung

Beim kirchlichen Akteur beginnt der Projektprozess mit einer Anfrage der lokalen Partnerorganisation mit Benennung eines konkreten Unterstützungsbedarfes. Auf Grundlage des Bedarfes wird eine deutsche Fachkraft akquiriert und Ziele in Gesprächen mit Partner, Projektmanagement und Fachkraft festgelegt. Vor ihrer Ausreise werden die Fachkräfte auf die spätere Datenerhebung und Berichterstattung vorbereitet. Sie erhalten eine grundlegende Evaluationsschulung und ein webbasiertes Training (K1, Pos. 25). Nach Entsendung berichtet die Fachkraft anschließend in einem jährlichen Bericht über die Arbeit vor Ort und den aktuellen Stand der Zielerreichung. Zusätzlich finden während der gesamten Projektlaufzeit regelmäßige Gespräche zwischen der Fachkraft und der zuständigen Begleitung in Deutschland statt. K1 weist darauf hin, dass in diesen Gesprächen der Begriff „Erfolg“ eher vermieden wird: „Ich glaube, wir nennen es selten Erfolge [...], sondern es ist mehr ein: Wo ist was gelungen und wo (...) auch nicht? Wo sind gerade Herausforderungen? Wo steckt man fest?“ (K1, Pos. 16). Neben der Erreichung der formalen Ziele werden dabei die Zusammenarbeit zwischen Fachkraft und Partner sowie zwischenmenschliche Entwicklungen betrachtet. Zusätzlich führt ein externes Evaluierungsinstitut eine jährliche Evaluation durch. Diese begrenzt sich allerdings nicht auf ein Projekt, sondern untersucht zuvor ausgewählte Parameter der gesamten Arbeit der Organisation (K1, Pos. 26). Am Ende des Einsatzes findet

ein Abschlussgespräch statt, in dem fachliche und zwischenmenschliche Aspekte betrachtet werden. Anschließend erstellt die Fachkraft einen Abschlussbericht. Darin wird zunächst dokumentiert, in welchem Umfang Ziele erreicht wurden. Zusätzlich werden Entwicklungen festgehalten, die außerhalb der ursprünglichen Zielsetzung entstanden sind (K1, Pos. 16-17).

4.3 Einflussfaktoren auf Erfolg

4.3.1 Erfolgsförderliche Faktoren

➔ Wenn Sie auf Ihre bisherigen Erfahrungen schauen: Was hat sich für Sie im Umgang mit „Erfolg“ in Gesundheitsprojekten als besonders wichtig herausgestellt?

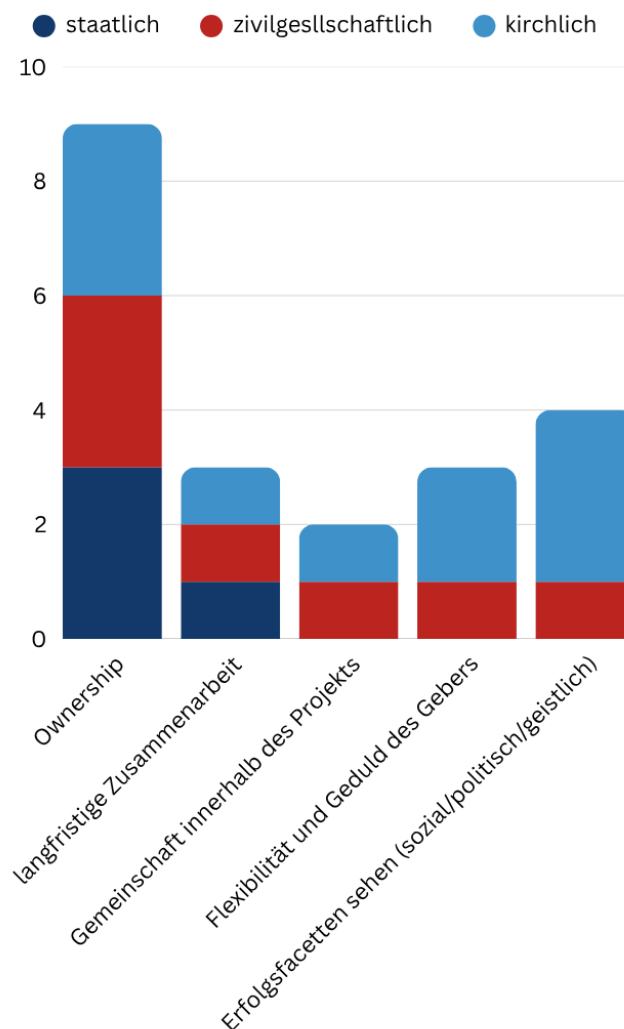


Abbildung 7 erfolgsförderliche Aspekte nach Akteur und Nennung, eigene Darstellung

Ein zentraler genannter erfolgsförderlicher Aspekt ist Ownership der lokalen Partner und Gemeinschaften (S2, Pos. 57; Z1, Pos. 27; Z2, Pos. 52; K1, Pos. 60-61). Projekte, die von Menschen vor Ort gewollt und intrinsisch mitgestaltet werden, gelten als nachhaltiger. Das bedeutet, dass die Initiative für Projekte idealerweise von den Partnerorganisationen ausgeht und nicht von Organisationen auferlegt wird (K1, Pos. 61).

Eng damit verbunden nannten alle Akteure die langfristige Zusammenarbeit (S2, Pos. 29; Z1, Pos. 27; Z2, Pos. 45&74; K1, Pos. 55). Nicht nur Erfolge, sondern nachhaltige Veränderungen benötigen Zeit und könnten nicht innerhalb kurzer Projektlaufzeiten erwartet werden (Z2, Pos. 70; K1, Pos. 55). Langjährige Beziehungen schaffen außerdem Vertrauen und ermöglichen Entwicklungen, die nach wenigen Jahren noch nicht sichtbar wären (Z1, Pos. 27; Z2, Pos. 74). Die Gemeinschaft der Mitarbeiter innerhalb der Projekte beschreibt Z1 so: „Wenn etwas nicht von der Gemeinschaft getragen wird, kann man ein Projekt zwar gut umsetzen und bestimmte Ziele erreichen, aber es wird nicht nachhaltig sein.“ (Z1, Pos. 27). Gleichzeitig betont K1, dass es wichtig ist „auch einfach persönlich und sozial in die Menschen [zu] investier[en] (...)“ (K1, Pos. 70).

Die Flexibilität und Geduld des Gebers sei Voraussetzung, um auf unerwartete Entwicklungen reagieren zu können und nicht an starren Projektplänen festzuhalten (Z2, Pos. 38-39). Es sei wichtig „das große Ganze“ zu sehen und auch kleine Fortschritte wertzuschätzen, anstatt sich nur auf hochgesteckte Ziele zu konzentrieren (K1, Pos. 51-52). Geduld sei vor allem im medizinischen Bereich notwendig, da Veränderungen oft langsam vorangingen und immer wieder neue Ansätze erprobt werden müssten, so K1 (Pos. 53).

Schließlich ist die Wahrnehmung verschiedener Facetten von Erfolg, wie auf sozialer, politischer oder geistlicher Ebene, von großer Bedeutung. Erfolg sollte nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ betrachtet werden (K1, Pos. 45-47). Dazu gehören soziale Veränderungen wie ein Umdenken in Gemeinschaften und wachsender Zusammenhalt (Z1, Pos. 5,7), politische Bildung und Befähigung von Menschen ihre Rechte einzufordern (Z1, Pos. 11) sowie die persönliche und geistliche Entwicklung aller Beteiligten (K1, Pos. 70-71). Diese oft immateriellen Erfolge sind für die Nachhaltigkeit und die tatsächliche Wirkung für Partner von entscheidender Bedeutung, auch wenn sie schwer in Zahlen zu fassen sind (Z2, Pos. 18). In den Interviews mit zivilgesellschaftlichen Organisationen wurde zudem besonders die Haltung der Geber hervorgehoben und hinterfragt:

„We work for them. They do not work for us [...] we support, we assist. So, it's an attitude thing that really shapes how we define project quality and the success of our projects.“

(Z1, Pos. 37)

4.3.2 Hemmende Faktoren und Herausforderungen

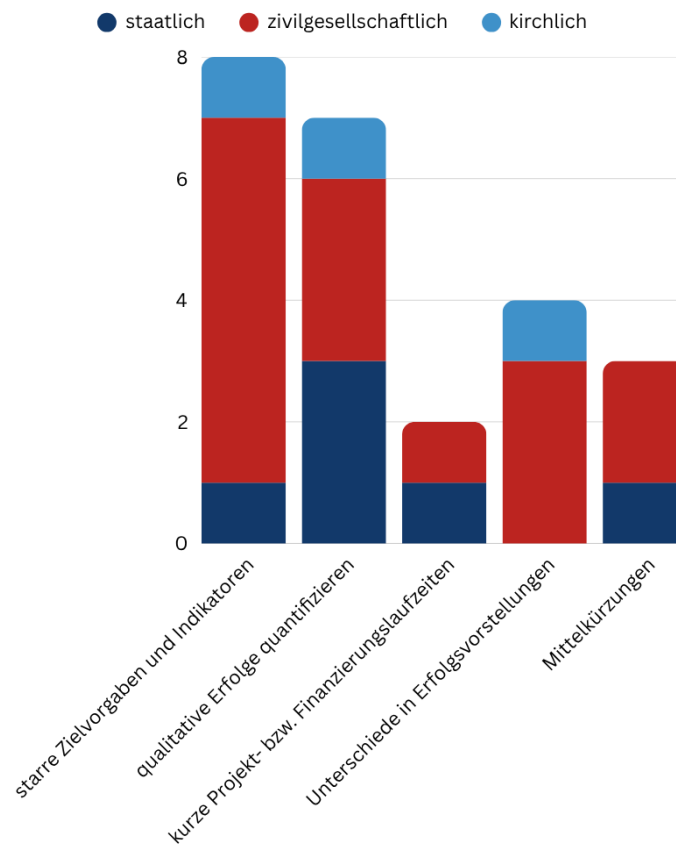


Abbildung 8 erfolgshemmende Faktoren nach Akteur und Nennung, eigene Darstellung

In allen Interviews wurden zahlreiche Herausforderungen genannt, die den Akteuren im Projektalltag begegnen. Im Folgenden werden die Herausforderungen mit den meisten Überschneidungen zwischen den Akteuren aus Abbildung 8 näher beschrieben, alle anderen genannten Herausforderungen sind in Tabelle 3 am Ende dieses Kapitels zusammengefasst. Als wesentlichen hemmenden Faktor wurden starre Zielvorgaben und Indikatoren genannt. Durch beschriebene Festlegung der Ziele und Wirkungsrahmen zu Beginn des Projektes, vor allem bei staatlichen und staatlich geförderten Projekten, können Erfolge abseits des Wirkungsrahmens nicht erfasst und schlecht auf sich ändernde Gegebenheiten eingegangen werden (Z2, 42; K1, Pos. 63). Durch den Fokus auf quantitative Zahlen käme es laut S2 auch vor, dass Material, wie medizinische Geräte, an Partner geschickt würde, diese aber nicht benutzt würden, weil entweder Wissen oder Ersatzteile fehlen. Damit sei zwar das Ziel auf dem Papier erreicht, die Wirkung vor Ort jedoch nicht vorhanden (S2, Pos. 15-16). Die Schwierigkeit, qualitative Erfolge zu quantifizieren, stellt eine weitere Hürde dar. Häufig würden messbare Zahlen gefordert, während Veränderungen beispielsweise auf sozialer Ebene nur

schwer quantitativ darstellbar sind (Z2, Pos. 5). Dies birgt die Gefahr, dass bedeutsame Erfolge übersehen oder zu wenig gewürdigt werden, während unerreichte quantitative Ziele höher gewichtet werden (Z2, Pos. 18). Die Erwartung, dass Projekte innerhalb von einem durchschnittlichen Förderzeitraum von drei bis fünf Jahren nachhaltige gesellschaftliche Veränderungen bewirken, beschreibt Z2 (Pos. 69-70) als häufig unrealistisch. Gesellschaftliche Entwicklung brauche „einen langen Atem“ und kurzfristige Planungen, die oft an Legislaturperioden oder Haushaltszyklen gebunden sind, seien dafür nicht praktikabel (Z2, Pos. 73-74). Dies kann dazu führen, dass Projekte zwar kurzfristige Ziele erreichen, die erzielten Fortschritte aber nach Projektende wieder verloren gehen, weil keine nachhaltigen Strukturen aufgebaut werden konnten (S2, Pos. 73-74). Die Unterschiede zwischen Geber und lokalem Partner stellen eine weitere Herausforderung dar. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Geber meist mit quantitativen Vorstellungen (z.B. messbare Ziele, wie Anzahl von Schulungen) und Partner mit einem qualitativen Zielverständnis (z.B. ein gutes Miteinander im Projekt) beschrieben wurden. K1 erwähnte, dass unterschiedliche Einstellungen zu Missverständnissen und Unzufriedenheit führen, insbesondere wenn Fachkräfte an ursprünglich festgelegten Zielen festhalten und die Offenheit für eine andere Zielkultur verlieren (K1, Pos. 48). Trotzdem kommen auch quantitative Zielvorstellungen bei Partnern vor. Gerade auf politischer Ebene seien Prestigeobjekte, wie ein neuer Krankenhauskomplex, der sichtbar für die breite Bevölkerung eine Entwicklung zeige, ein erstrebenswertes Ziel (S1, Pos. 29). S2 berichtete in diesem Zusammenhang von einem Projekt, in dem sie als Projektleitung den Abschlussbericht nach Stakeholdern aufteilte, um so ein differenzierteres Bild auf erreichte und unerreichte Ziele und Vorstellungen zu erhalten (S2, Pos. 46-47). Schließlich benennen staatliche und zivilgesellschaftliche Akteure drohende Mittelkürzungen als ernsthafte Gefahr für die EZ (Z2, Pos. 60). Der Druck auf die EZ nehme zu und es besteht die Befürchtung, dass die Frage nach Wirkung und Effizienz einen größeren Stellenwert gewinnen wird, nicht unbedingt, um Projekte zu verbessern, sondern um Kritiker zu besänftigen (Z2, Pos. 61). Die Kürzung von Geldern, insbesondere im Gesundheitssektor, hat laut S1 (Pos. 59-60) bereits dramatische Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit internationaler Organisationen. Dies kann dazu führen, dass Organisationen gezwungen sind, enger und kurzfristiger zu denken, was der langfristigen Zusammenarbeit und dem Nachhaltigkeitsgedanken entgegensteht (Z2, 61-62).

4.4 Zukunft von Erfolg in der Entwicklungszusammenarbeit

Ein ähnliches Spannungsfeld wie zwischen erfolgshemmenden und erfolgsförderlichen Faktoren besteht auch in den Zukunftsvorstellungen der interviewten Personen. Wünsche nach mehr Flexibilität in Projektanträgen (K1, Pos. 63), der Anerkennung von verschiedenen Facetten von Erfolg (Z2, Pos. 18-20) und der Abkehr von strikter Standardisierung hin zu einem Fokus auf lokale Gemeinschaften und deren Bedürfnissen (Z1, Pos. 35) stehen der Befürchtung gegenüber, aufgrund von Mittelkürzungen im EZ-Sektor in Zukunft noch mehr Wirkungsnachweise in kürzerer Zeit liefern zu müssen (Z1, Pos. 35; Z2, Pos. 60-61). S1 (Pos. 69) äußerte den Wunsch nach dem Einsatz digitaler Möglichkeiten, um Evaluationen und Analysen zu vereinfachen. Zudem besteht bei S2 (Pos. 73) der Wunsch, Projekte nachhaltiger zu gestalten, gerade weil staatliche Akteure meist im Gegensatz zu zivilgesellschaftlichen und kirchlichen Akteuren keine langfristigen Beziehungen zu Projektpartnern pflegen. Geplante staatliche Kürzungen betreffen den staatlichen Akteur und dessen Projektpartner enorm. Laut S2 (Pos. 68) seien schon jetzt 40 sogenannte „Projektkomponenten“ von EU-Transformationsplänen betroffen und müssten sich demnach bis 2028 selbstfinanzieren. Gleichzeitig führe der Rückgang der Mittel zu „dramatischen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit internationalen Organisationen“ (vgl. S1, Pos. 59) und zum Personalabbau. S1 sagte dazu: „Ich denke, für Gesundheitsprojekte wird sich diese Überlegung erübrigen, weil sie [in Zukunft] nicht mehr da sein werden.“ (S1, Pos. 69). Auch S2 sprach von einer „Dilemma-Situation“, bezogen auf die Zukunft von EZ: „Unser Bereich ist vermutlich eine Art Dilemma, (...) man will (...) weiterarbeiten und denkt, man hat Lösungen, aber im Endeffekt werden wir weniger werden müssen. Also wie schafft sich eine Organisation ab? Das ist schwierig.“ (S2, Pos. 65).

5. Diskussion

5.1 Erfolg zwischen formaler Zielerreichung und wahrgenommener Veränderung

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass Erfolg von den Befragten nicht ausschließlich mit der Erreichung zuvor definierter Projektziele gleichgesetzt wird. Statt reiner formaler Zielerreichung wurden Lernprozesse, Motivation, verbesserte Zusammenarbeit, zunehmende Selbstständigkeit lokaler Akteure und individuelle Veränderungen hervorgehoben. Damit stimmen die Ergebnisse mit dem von Dosch und Becker (2024, S. 35) beschriebenen Verständnis von Erfolg als Prozess zur Verbesserung individueller Lebensbedingungen überein.

Gleichzeitig bleibt die formale Zielerreichung für die Planung, Finanzierung und Evaluation der Projekte von hoher Bedeutung. Insbesondere bei staatlichen und kofinanzierten Vorhaben wird Erfolg vorab durch definierte Wirkungsrahmen und Indikatoren operationalisiert. Dadurch entsteht eine Differenz zwischen einem formalen Erfolg, der gegenüber dem Geldgeber nachgewiesen werden muss und einem vor Ort wahrgenommenen Erfolg, der sich beispielsweise in individuellen Entwicklungen, veränderten Beziehungen oder der zunehmenden Eigenständigkeit einer Gemeinschaft zeigt. Die Ergebnisse legen somit nahe, dass ein Projekt gemäß seinem Wirkungsrahmen erfolgreich sein kann, ohne aus Sicht der Beteiligten eine relevante Veränderung erreicht zu haben. Umgekehrt können bedeutsame Entwicklungen entstehen, obwohl Zielwerte nicht erreicht wurden.

Diese Diskrepanz lässt sich mit der Unterscheidung zwischen Outputs, Outcomes und Impacts bei Klingebiel (2013, S. 47ff.) erklären. Während erbrachte Leistungen und durchgeführte Aktivitäten vergleichsweise einfach dokumentiert werden können, treten langfristige Veränderungen häufig erst nach dem Ende der Projektzeit oder schwer quantifizierbar auf. Dies wurde insbesondere von den staatlichen Interviewpartnerinnen bestätigt, nach deren Einschätzung während der Projektlaufzeit oftmals nur Prozessindikatoren erfasst werden können, Outcomes jedoch erst mehrere Jahre nachgelagert entstehen. Die Ergebnisse entsprechen damit auch dem von Raifman et al. (2018, S. 7) beschriebenen Befund, dass Evaluationen großer Geberorganisationen häufiger Prozesse und Leistungen als langfristige Wirkungen erfassen.

5.2 Ownership und die Frage „Wer arbeitet für wen?“

Ownership wurde akteursübergreifend als wesentliche Voraussetzung erfolgreicher und nachhaltiger EZ bezeichnet. Dies entspricht den Grundsätzen der Pariser Erklärung, in der

Eigenverantwortung, Partnerausrichtung und gegenseitige Rechenschaftspflicht als zentrale Prinzipien wirksamer EZ formuliert wurden (Klingebiel, 2013, S. 60; OECD, 2005, S.1f.). Besonders deutlich wird dieses Verständnis in der Aussage von Z1: „We work for them. They do not work for us.“. Erfolg erscheint aus dieser Perspektive nicht nur als Ergebnis bestimmter Maßnahmen, sondern als Frage der Haltung gegenüber den Partnern und der Zielgruppe.

Die Frage „Wer arbeitet für wen?“ verweist gleichzeitig auf bestehende Machtverhältnisse. In der Praxis verfügen die Organisationen häufig über die nötigen finanziellen Mittel und damit über einen erheblichen Einfluss auf Ziele und Indikatoren, unterliegen aber auch einer Berichtspflicht gegenüber den Geldgebern. Die Partner und die von den Maßnahmen betroffenen Menschen haben dagegen nicht immer die gleiche Möglichkeit, ihre Vorstellungen von Erfolg in den formalen Wirkungsrahmen einzubringen. Dies bestätigt die Kritik von Khosla (2022, S. 1f.,5), wonach standardisierte Erfolgsdefinitionen häufig Perspektiven des globalen Nordens privilegieren und lokale Vorstellungen von Entwicklung nur unzureichend berücksichtigen. Auch Klingebiel (2013, S. 57ff.), Busemann und Kaplan (2020, S. 1) beschreiben Erfolg nicht als objektiv feststehende Größe, sondern als Ergebnis unterschiedlicher Interessen, Einstellungen und Hintergründe.

Aus den Ergebnissen kann jedoch nicht abgeleitet werden, dass ausschließlich die Betroffenen Erfolg definieren dürfen. Der kirchliche Akteur kommt diesem Wunsch allerdings am nächsten. Durch die Bedarfsmeldung des Partners und die gemeinsame Zielentwicklung scheinen die besten Voraussetzungen für ein Entgegenwirken möglicher Machtverhältnisse zu bestehen. Auch die zivilgesellschaftlichen Akteure berichteten von flexiblen Ansätzen, gleichzeitig aber einer Bindung an staatliche Vorgaben, wenn öffentliche Gelder zum Einsatz kommen. Der staatliche Akteur dagegen ist am meisten an Vorgaben gebunden und hat im Vergleich den geringsten Spielraum in der Einbeziehung des Partners in Zielentscheidungen.

5.3 Grenzen standardisierter Indikatoren

Die Untersuchung bestätigt die im Forschungsstand beschriebene Spannung zwischen standardisierter Wirkungsmessung und kontextspezifischen Entwicklungsprozessen. Die OECD (2021, S. 24ff.) weist ausdrücklich darauf hin, dass ihre Evaluationskriterien nicht als starres Schema angewendet, sondern an den jeweiligen Kontext und die beteiligten Akteursgruppen angepasst werden sollen. In den Interviews wurden dennoch wiederholt realitätsferne, zu komplexe oder stark quantitativ ausgerichtete Indikatoren beschrieben.

Besonders anschaulich wird dieses Problem an den Beispielen ungenutzter medizinischer Geräte oder der Erhebung der Patientenzufriedenheit in einem Krankenhaus ohne erreichbare Versorgungsalternative. Die entsprechenden Daten (z.B. Anzahl gestifteter Ultraschallgeräte)

können formal erhoben werden, besitzen ohne Kenntnis des lokalen Kontextes jedoch nur eine begrenzte Aussagekraft. Dies verdeutlicht, dass Messbarkeit nicht automatisch mit Relevanz gleichzusetzen ist. Gleichzeitig können Wirkungen, wie wachsendes Vertrauen, politische Befähigung oder die Entstehung lokaler Netzwerke durch standardisierte Kennzahlen nur eingeschränkt erfasst werden.

5.4 Akteursgruppe, Finanzierung oder individuelle Haltung?

Die Ergebnisse bestätigen teilweise die erwarteten Unterschiede zwischen den Akteursgruppen. Die staatliche Organisation arbeitet aufgrund ihrer politischen Steuerungsverantwortung und Rechenschaftspflicht stärker mit standardisierten Wirkungsrahmen und festgelegten Indikatoren. Zivilgesellschaftliche und kirchliche Akteure betonten dagegen häufiger langfristige Beziehungen, lokale Selbstständigkeit und zwischenmenschliche Veränderungen. Dies entspricht den von Townsend (2023, S.13), Sawadogo (2022, S. 3) sowie Pierson und Verguet (2023, S. 3) beschriebenen Merkmalen nichtstaatlicher Organisationen.

Die Unterschiede verlaufen jedoch nicht eindeutig entlang der Organisationsformen. So beschrieb Z1 ein stark systematisiertes Monitoring, während S2 trotz ihrer Zugehörigkeit zu einem staatlichen Akteur qualitative Veränderungen, Motivation und Ownership hervorhob. Auch bei Z2 hing der Umfang der Standardisierung davon ab, ob ein Projekt privat oder öffentlich finanziert wurde. Öffentlich kofinanzierte Projekte näherten sich in ihren Berichtspflichten damit eher staatlichen Verfahren an, während privat finanzierte Vorhaben größere Flexibilität ermöglichten.

Daraus lässt sich ableiten, dass nicht allein die Einordnung als staatlicher, zivilgesellschaftlicher oder kirchlicher Akteur das Erfolgsverständnis bestimmt. Mindestens ebenso bedeutsam erscheint die Finanzierungsform eines Projektes, die Position der jeweiligen Person innerhalb der Organisation, ihre beruflichen Erfahrungen sowie ihre persönliche Haltung. Die von Janus et al. (2020, S. 1f.) beschriebenen Communities können somit auch innerhalb einzelner Organisationen aufeinandertreffen.

Das Beispiel des nach Stakeholdergruppen differenzierten Ergebnisberichts verdeutlicht den Handlungsspielraum einzelner Personen. Obwohl von vielen Interviewpartnern wiederholt kritisiert wurde, dass unterschiedliche Perspektiven zu wenig berücksichtigt würden, nutzte S2 ihre Position, um Ergebnisse im Abschlussbericht ihres Projekts entsprechend den verschiedenen Stakeholder-Perspektiven aufzuarbeiten. Gerade weil S2 einem staatlichen Akteur angehört, zeigt dieses Beispiel, dass institutionelle Strukturen nicht zwangsläufig zu einer einheitlichen Erfolgsbewertung führen. Vielmehr können persönliche Erfahrungen,

individuelle Überzeugungen und vorhandene Entscheidungsspielräume beeinflussen, wie organisationale Vorgaben praktisch umgesetzt werden. Organisationszugehörigkeit bildet zwar einen institutionellen Rahmen, legt das individuelle Erfolgsverständnis aber nicht vollständig fest.

Die Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass intensive Erfahrungen in der Projektumsetzung, auch vor Ort, die Sensibilität für kontextspezifische und qualitative Wirkungen fördern können. So stehen Z2 und K1 in regelmäßigem Austausch mit Partnern und S2 war selbst jahrelang Projektleiterin in einem Partnerland. Diese drei Interviewpartner zeigen alle ein breites Erfolgsverständnis, während S1 und Z, welche die Partnerländer zwar bereisten, im Alltag jedoch keinen direkten Kontakt zu Partnern pflegen, sich in ihren Ausführungen stärker an Indikatoren orientierten.

5.5 Praxisimplikationen

Für die Praxis ergibt sich ausgehend von der Analyse die Notwendigkeit, lokale Partner und betroffene Bevölkerungsgruppen stärker an der Definition und Bewertung von Erfolg zu beteiligen. Ziele und Indikatoren sollten möglichst gemeinsam entwickelt und während der Projektlaufzeit regelmäßig auf ihre fortbestehende Relevanz überprüft werden. Lokale Akteure sollten dabei nicht ausschließlich Daten für extern festgelegte Vorgaben erheben, sondern mitentscheiden können, welche Veränderungen im jeweiligen Kontext als bedeutsam gelten. Ansätze dafür lassen sich beispielsweise in der Arbeitsweise des kirchlichen Akteurs finden. Darüber hinaus erscheint eine Kombination quantitativer und qualitativer Erhebungsverfahren sinnvoll. Standardisierte Kennzahlen können weiterhin der Steuerung und Rechenschaftslegung dienen, sollten jedoch durch Berichte von Beteiligten sowie Dokumentation von nicht vorhergesehenen Wirkungen ergänzt werden. Das von S2 beschriebene Vorgehen, Ergebnisse nach unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven aufzubereiten, bietet hierfür einen möglichen Ansatz. Auf diese Weise können voneinander abweichende Erfolgsverständnisse transparent dargestellt werden, ohne sie in einer einheitlichen Bewertung zusammenführen zu müssen.

Auch die Gestaltung von Wirkungsrahmen fordert einen flexibleren Umgang ein. Veränderungen der lokalen Rahmenbedingungen können eine Anpassung ursprünglich geplanter Maßnahmen erforderlich machen. Eine begründete Änderung von Zielen oder Indikatoren sollte möglich sein, ohne diese grundsätzlich als mangelnde Zielerreichung zu bewerten.

Personen, die wesentlich an der Festlegung von Indikatoren beteiligt sind, sollten außerdem über ein konkretes Verständnis der lokalen Gegebenheiten verfügen. Hospitationen,

Praxisbezug durch Aufenthalte vor Ort und eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit lokalen Partnern könnten dazu beitragen, die Aussagekraft von Indikatoren im jeweiligen Kontext besser einzuschätzen.

5.6 Reflexion der Methodik und Limitationen

Trotz des systematischen Vorgehens weist die vorliegende Untersuchung einige methodische Einschränkungen auf. Zunächst betrifft dies die Auswahl und Anzahl der Interviewpartner. Durch eine kleine Stichprobe von lediglich fünf Interviews mit vier Organisationen ist diese Untersuchung statistisch nicht repräsentativ. Es wurden zudem ausschließlich Vertreter deutscher Geberorganisationen befragt. Perspektiven von finanziellen Gebern oder der Empfänger in den Partnerländern wurden zwar erfragt, aber nicht aus erster Hand berücksichtigt. Die Ergebnisse spiegeln folglich vor allem das Erfolgsverständnis und das Empfinden und Erleben deutscher Organisationen wider. Zukünftige Untersuchungen könnten hier durch Einbeziehung aller an Projekten beteiligten Akteursgruppen ein umfassenderes und belastbareres Bild der unterschiedlichen Erfolgsverständnisse abbilden.

Zudem beschränkt sich die Untersuchung auf große und bekannte Organisationen der EZ. Diese unterliegen aufgrund ihrer öffentlichen Sichtbarkeit sowie der Verwendung staatlicher Fördermittel besonderen Anforderungen hinsichtlich der Rechenschaftspflicht und Wirkungsmessung. Kleinere Organisationen verfügen dagegen häufig über andere Organisationsstrukturen, engere persönliche Beziehungen zu ihren Partnern und Geldgebern und vermutlich informellere Formen der Erfolgskontrolle. Eine Untersuchung von kleinen Organisationen oder ein Vergleich derer mit den hier behandelten großen Organisationen könnte daher ein interessantes Forschungsfeld für zukünftige Studien darstellen.

Durch die Transkription der Interviews geht zwangsläufig ein Teil der in den Interviews enthaltenen Informationen verloren. Insbesondere nonverbale Kommunikation wie Mimik, Gestik, Sprechpausen oder Betonungen werden im gewählten Transkriptionsverfahren nicht erfasst. Dadurch kann sich die Interpretation einzelner Aussagen gegenüber der ursprünglichen Gesprächssituation verändern.

Darüber hinaus können sozial erwünschte Antworten nicht vollständig ausgeschlossen werden. Da die Interviewten ihre Organisation repräsentierten, besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass insbesondere Fragen zu Erfolg, Wirksamkeit oder Herausforderungen eher organisationskonform beantwortet wurden. Vier der fünf Interviews wurden online durchgeführt, was durch die räumliche Distanz zu einer offeneren Gesprächsatmosphäre beigetragen haben könnte (Liedl & Steiber, 2023, S. 16).

6. Fazit

Wann ist Entwicklungszusammenarbeit erfolgreich? Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass diese Frage nicht nur mit einer einzelnen Kennzahl beantwortet werden kann. Erfolg beginnt für die Befragten zwar auch mit der Erreichung vereinbarter Ziele, reicht jedoch weit darüber hinaus. Er zeigt sich in Lernprozessen, veränderten Einstellungen, gestärkten Beziehungen und darin, dass lokale Akteure Verantwortung übernehmen und angestoßene Entwicklungen selbstständig weiterführen. Vielleicht liegt der deutlichste und erstrebenswerteste Erfolg eines Projektes deshalb gerade darin, dass die Unterstützung von außen zunehmend an Bedeutung verliert.

Zwischen den untersuchten staatlichen, zivilgesellschaftlichen und kirchlichen Akteuren wurden dabei weniger grundsätzliche Gegensätze als unterschiedliche Schwerpunktsetzungen sichtbar. Die staatlichen Befragten betonten besonders die Arbeit mit vorgegebenem Wirkungsrahmen und die Rechenschaftspflicht bei der Verwendung öffentlicher Mittel. Bei den zivilgesellschaftlichen Organisationen standen gesellschaftliche Veränderungsprozesse, lokale Wahrnehmungen und die Anpassung an den jeweiligen Projektkontext stärker im Vordergrund. Der kirchliche Akteur hob langfristige Beziehungen, Lernprozesse und eine ganzheitliche Begleitung hervor. Allen Akteuren gemeinsam war jedoch die Überzeugung, dass nachhaltiger Erfolg ohne Ownership nicht möglich ist.

Gleichzeitig zeigt sich gerade hier ein Widerspruch: Lokale Verantwortung benötigt Offenheit, Zeit und Entscheidungsspielräume, während Projektlaufzeiten, Förderbedingungen und Berichtspflichten häufig bereits festlegen, welche Ziele bis wann erreicht und wie sie nachgewiesen werden sollen. Indikatoren und Evaluationen bleiben notwendig, um Projekte zu steuern, aus Erfahrungen zu lernen und gegenüber Geldgebern und Partnern Rechenschaft abzulegen. Sie bilden jedoch immer nur einen Teil der Wirklichkeit ab.

Erfolgsmessung sollte deshalb nicht allein der nachträglichen Rechtfertigung dienen, sondern einen gemeinsamen Lernprozess ermöglichen. Dazu gehört, Erfolg nicht ausschließlich von außen zu definieren, sondern die Wirklichkeit und den Kontext der Partner bei der Projektplanung einzubeziehen oder sogar zur Grundlage zu machen. Ebenso braucht es die Möglichkeit, Ziele und Maßnahmen anzupassen, wenn sich Bedingungen verändern. Nicht alles, was bedeutsam ist, lässt sich in Zahlen ausdrücken. Dennoch sollte auch qualitativer Erfolg nachvollziehbar beschrieben werden, damit Flexibilität nicht mit Beliebigkeit gleichgesetzt wird.

Was bleibt ist die Frage nach dem „Wie?“. Wie kann Ownership funktionieren, wenn Geberorganisationen Anforderungen stellen? Wie kann Unabhängigkeit gelernt werden, wo alte Muster im Miteinander bestehen? Wie können Geber und Nehmer zu Partnern im Sinne

gelebter gegenseitiger Partnerschaft werden? Es wird eine Frage der eigenen Einstellung bleiben. Es bedeutet zu lernen, sich selbst zurückzunehmen, um einen Schritt aufeinander zuzugehen. Es bedeutet, die eigenen, wenn auch begrenzten Möglichkeiten zu nutzen, um die Welt ein Stückchen besser zu machen. Und vielleicht sind das Erste, was man für Erfolg braucht nicht finanzielle Mittel oder ausgefeilte Indikatoren, sondern Liebe zu einem Projekt und vor allem zu den Menschen, die dahinterstehen. Diese Haltung kann jeder lernen – im großen Feld der Entwicklungszusammenarbeit ebenso wie in der eigenen Nachbarschaft: Sich selbst zurücknehmen, dem Gegenüber in einer lernenden Haltung begegnen und offen dafür sein, was daraus entsteht.

Literaturverzeichnis

Abbink, J. (2015). *Religion and Politics in Africa: The Future of “The Secular”*. Unpublished.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4573.7687>

Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, Gesetz Nr. Resolution 217 A (III) (1948).

<https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/english>

BMZ (Hrsg.). (2016). *Religionen als Partner in der Entwicklungszusammenarbeit*.

BMZ. (2023). *KERNTHEMENSTRATEGIE Gesundheit, Soziale Sicherung, Bevölkerungsdynamik*.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Brautigam, D. (2009). *The dragon’s gift: The real story of China in Africa*. Oxford University Press.

Bundesregierung (Hrsg.). (2024). *17. Entwicklungspolitische Bericht der Bundesregierung*

Entwicklungspolitik im Zeiche einer sich wandelnden, multipolaren Welt.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Kommunikationsstab: Öffentlichkeitsarbeit, digitale Kommunikation.

Busemann, D., & Kaplan, M. (2020). *Dreieckskooperation in der deutschen*

Entwicklungszusammenarbeit—Gemeinsame Ziele, mehr Wirkungen? [DEval Policy

Brief].

Das Multilaterale Engagement des BMZ. (2025). Deutsches Evaluierungsinstitut der

Entwicklungszusammenarbeit.

Dosch, J., & Becker, P. (2024). *Die Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit: Anspruch*

und Wirklichkeit der Förderung von Good Governance. Springer Fachmedien

Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45474-6>

Dresing, T., & Pehl, T. (2024). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und*

Regelsysteme für qualitativ Forschende (9. Auflage). Eigenverlag.

Eckert, A. (2015, Februar 6). Geschichte der Entwicklungszusammenarbeit [Bundeszentrale für

politische Bildung]. *Aus Politik und Zeitgeschichte*.

- <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/200361/geschichte-der-entwicklungszusammenarbeit/>
- Evangelische Landeskirche Württemberg. (o. J.). Weltweites Engagement: Verwendung der Kirchensteuer. *Projekt Kirchensteuer wirkt*. Abgerufen <https://www.kirchensteuer-wirkt.de/verwendung/weltweit>
- Holzapfel, S. (2014). *Darstellung von Ergebnissen in der Entwicklungszusammenarbeit—Risiken und Grenzen* (Analysen und Stellungnahmen Nr. 4). Deutsches Institut für Entwicklungspolitik DIE.
- Janus, H., Marschall, P., & Öhler, H. (2020). Eine integrierte Perspektive auf die Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit. In *Analysen Und Stellungnahmen 11/2020* (Version 1.0). German Institute of Development and Sustainability.
<https://doi.org/10.23661/AS11.2020>
- Khosla, R., Allotey, P., & Gruskin, S. (2022). Reimagining human rights in global health: What will it take? *BMJ Global Health*, 7(8), e010373. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-010373>
- Klingebiel, S. (mit Deutsches Institut für Entwicklungspolitik). (2013). *Entwicklungszusammenarbeit—Eine Einführung*. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- Krennerich, D. M. (2003). Menschenrechtsansatz für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit – Ansätze und Erfahrungen der Kirchen. *Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)*.
- Kruse, S. (2019). *Civic engagement and the effectiveness of health aid*. Leuphana Universität.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Auflage). Juventa Verlag.
- Levine, R. E., Woods, N., Kremer, M., Radelet, S., Lerrick, A., & Center for Global Development (Hrsg.). (2006). *Rescuing the World Bank: A CGD working group report & selected essays*. CGD.

- Marschall, P. (mit German Institute of Development and Sustainability). (2022). *Evidenzorientierte Ansätze in der Entwicklungszusammenarbeit: Erfahrungen, Potenziale und Kernthemen*. German Institute of Development and Sustainability (IDOS). <https://doi.org/10.23661/idp10.2022>
- Martens, J., & Obenland, W. (mit Global Policy Forum & Terre des Hommes Deutschland e.V). (2017). *Die Agenda 2030: Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung* (Vollständig aktualisierte und überarbeitete Neuauflage, Redaktionsschluss: 30. September 2017). Global Policy Forum.
- Mylek, I., & Nel, P. (2010). Religion and relief: The role of religion in mobilizing civil society against global poverty. *Kōtuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 5(2), 81–97. <https://doi.org/10.1080/1177083X.2010.519391>
- Nuscheler, F. (2007). *Wie geht es weiter mit der Entwicklungspolitik? Aus Politik und Zeitgeschichte*, (B 48/2007), 40.
- Odén, R. (Hrsg.). (2016). *For better for worse: The role of religion in development cooperation*. Swedish mission council.
- OECD (Hrsg.). (2005). *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264098084-en>
- OECD. (2010). *Entwicklungszusammenarbeitsbericht 2010* (1st ed). Organization for Economic Cooperation & Development.
- OECD (Hrsg.). (2021). *Applying evaluation criteria thoughtfully*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>
- OECD. (2026a). *Development Cooperation Profile Germany*.
- OECD. (2026b). *Preliminary official development assistance levels in 2025*. OECD.
- Öhlmann, P., & Gräb, W. (2022). Religion und Entwicklung. *DWI-Jahrbuch – Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre*, 88-94 Seiten. <https://doi.org/10.11588/DWIJB.2022.47.86471>

- Pierson, L., & Verguet, S. (2023). When should global health actors prioritise more uncertain interventions? *The Lancet Global Health*, 11(4), e615–e622.
[https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(23\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(23)00055-4)
- Raifman, J., Lam, F., Madan Keller, J., Radunsky, A., & Savedoff, W. (2018). How well are aid agencies evaluating programs? An assessment of the quality of global health evaluations. *Journal of Development Effectiveness*, 10(2), 277–289.
<https://doi.org/10.1080/19439342.2018.1452779>
- Rajabi, M., Ebrahimi, P., & Aryankhesal, A. (2021). Collaboration between the government and nongovernmental organizations in providing health-care services: A systematic review of challenges. *Journal of Education and Health Promotion*, 10, 242.
https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1312_20
- Sawadogo-Lewis, T., Bryant, R., & Robertson, T. (2022). NGO perspectives on the challenges and opportunities for real-world evaluation: A qualitative study. *Global Health Action*, 15(1), 2088083. <https://doi.org/10.1080/16549716.2022.2088083>
- Shahid, R., & Zuettel, I. (2012). *Global Index of Religion and Atheism*. WIN-Gallup International.
- Steiber, N. (2023). Führen Online-Befragungen zu anderen Ergebnissen als persönliche Interviews? Eine Schätzung von Moduseffekten am Beispiel eines Mixed-Mode Surveys. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 49(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11614-023-00532-4>
- Townsend, B., Johnson, T. D., Ralston, R., Cullerton, K., Martin, J., Collin, J., Baum, F., Arnanz, L., Holmes, R., & Friel, S. (2023). A framework of NGO inside and outside strategies in the commercial determinants of health: Findings from a narrative review. *Globalization and Health*, 19(1), 74. <https://doi.org/10.1186/s12992-023-00978-x>
- Tracking Universal Health Coverage: 2023 Global Monitoring Report* (1st ed). (2023). World Health Organization.

Transparenz in der Entwicklungszusammenarbeit. (o. J.). [Transparenzportal BMZ]. Abgerufen
<https://www.transparenzportal.bund.de/de/>

Widmer, M., Betran, A. P., Merialdi, M., Requejo, J., & Karpf, T. (2011). The role of faith-based organizations in maternal and newborn health care in Africa. *International Journal of Gynecology & Obstetrics*, 114(3), 218–222. <https://doi.org/10.1016/j.ijgo.2011.03.015>



Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit in allen Teilen selbstständig ☒
angefertigt und keine anderen als die in der Arbeit angegebenen Quellen und
Hilfsmittel benutzt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form in noch
keiner anderen Prüfung vorgelegen hat. Mir ist bewusst, dass ich Autor/in der
vorliegenden Arbeit bin und volle Verantwortung für den Text trage.

Ich erkläre, dass ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken – dazu gehören ☒
auch Internetquellen – übernommene Inhalte als solche kenntlich gemacht und die
entsprechenden Quellen angegeben habe.

Mir ist bewusst, dass meine Arbeit auf Plagiate überprüft werden kann. Mir ist ☒
bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches
Fehlverhalten handelt und dass Täuschungen nach der für mich gültigen
Prüfungsordnung geahndet werden.

Zusätzlich versichere ich, dass ich auf künstlicher Intelligenz (KI) basierende ☒
Werkzeuge nur in Absprache mit den Prüfern verwendet habe. Dabei stand meine
eigene geistige Leistung im Vordergrund, und ich habe jederzeit den Prozess
steuernd bearbeitet.

Diese Werkzeuge habe ich im Quellenverzeichnis in der Rubrik „Übersicht verwendeter ☒
Hilfsmittel“ mit ihrem Produktnamen und einer Übersicht des im Rahmen dieser
Prüfungs-/Studienarbeit genutzten Funktionsumfangs unter Angabe der Textstelle in
der Arbeit vollständig aufgeführt.

Ich versichere, dass ich keine KI-basierten Tools verwendet habe, deren Nutzung die ☒
Prüfer explizit schriftlich ausgeschlossen haben. Ich bin mir bewusst, dass die
Verwendung von Texten oder anderen Inhalten und Produkten, die durch KI-basierte
Tools generiert wurden, keine Garantie für deren Qualität darstellt.

Ich verantworte die Übernahme jeglicher von mir verwendeter maschinell generierter ☒
Passagen vollumfänglich selbst und trage die Verantwortung für eventuell durch die KI
generierte fehlerhafte oder verzerrte Inhalte, fehlerhafte Referenzen, Verstöße gegen
das Datenschutz- und Urheberrecht oder Plagiate.

Zwickau, der 04.08.2026

Ort, Datum

Unterschrift

Anhang

1) Verweise zur DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete der Jahre 2024-2025 des BMZ.....	47
2) Interviewleitfaden	48
3) Kodierleitfaden.....	50

1) Verweise zur DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete der Jahre 2024-2025 des BMZ

- 1) Anpassungen aufgrund aktueller politischer Ereignisse (EU-Beitritte, Staatsneugründungen und/oder Zusammenschlüsse) sind auch innerhalb des angegebenen Zeitraums möglich
- 2) In der am 13. Dezember 2018 angenommenen Resolution A/73/L. 40/Rev. 1 der UN-Generalversammlung wurde beschlossen, dass São Tomé und Príncipe sowie die Salomonen sechs Jahre nach der Annahme der Resolution, d.h. am 13. Dezember 2024, von der Liste der am wenigsten entwickelten Länder (engl. Least Developed Countries (LDC)) gestrichen werden.
- 3) Der DAC stimmte zu, die Entscheidung über die Graduierung von Montserrat aus der DAC-Liste der ODA-Empfänger bis Oktober 2025 zu verschieben. Als Grundlage für die Entscheidung sollen zuverlässige Pro-Kopf-Daten dienen, die bis spätestens 1. Juli 2025 vorzulegen sind. Falls die Daten Montserrat weiterhin als Land mit hohem Einkommen ausweisen, wird die Graduierung für 2026 vorgeschlagen.
- 4) Guyana und Panama haben gemäß den DAC-Regeln für die Überarbeitung dieser Liste die Höchstgrenze für hohe Einkommen im Jahr 2022 überschritten. Wenn sie bis 2025 ein Land mit hohem Einkommen bleiben, werden sie im Rahmen der Überprüfung 2026 zur Graduierung aus der Liste der Entwicklungsländer vorgeschlagen.
- 5) Venezuela wurde von der Weltbank im Juli 2021 bis zur Veröffentlichung der revidierten Statistik der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen vorübergehend nicht klassifiziert.
- 6) Der DAC genehmigte die Graduierung von Nauru aus der DAC-Liste der ODA-Empfänger, stimmte jedoch zu, den Zeitpunkt des Inkrafttretens der Graduierung bis Januar 2026 zu vertagen. Im Januar 2026 wird der DAC die DAC-Liste der ODA-Empfänger aktualisieren, um der Graduierung Naurus Rechnung zu tragen.

2) Interviewleitfaden

Interviewleitfaden über die Erfolgsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit „Erfolgsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit“ führe ich Interviews durch, um praxisnahe Einblicke zu erhalten. Die Ergebnisse werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke und die Erstellung der Bachelorarbeit verwendet.

Mit Ihrer Teilnahme erklären Sie sich einverstanden, dass ein Interview durchgeführt und aufgezeichnet wird (Audio). Die Interviewaufzeichnung wird lediglich für den internen Gebrauch genutzt und nicht veröffentlicht.

Ihre Daten werden in jedem Fall anonymisiert verarbeitet und ausgewertet.

Einstieg

- Dank fürs Zeit nehmen & kurze Erklärung des Verlaufs
- Es geht bei diesem Interview um persönliche Erfahrungen
- Frage nach Zustimmung zur Aufnahme

- Können Sie sich und Ihre Rolle in, und die Organisation kurz vorstellen?
- In welchen Projekten im Gesundheitsbereich sind/waren Sie tätig?
- ➔ In welchen Ländern, seit wann?

1. Erfolgsverständnis

Wenn Sie an ein Gesundheitsprojekt ihrer Organisation denken, (an dem Sie beteiligt waren): Können Sie beschreiben, woran Sie gemerkt haben, dass das Projekt erfolgreich ist/ „gut läuft“?

- ➔ Können Sie eine Situation beschreiben, die Ihnen besonders in Erinnerung geblieben ist?

2. Projektverlauf

Wenn Sie an ein konkretes Gesundheitsprojekt denken: Wie wurde dort im Verlauf mit dem Thema „Erfolg“ umgegangen?

- ➔ An welchen Stellen spielt das Thema „Erfolg“ eine Rolle?
- ➔ Für welche Stakeholder (auf beiden Seiten [EZ-Geber und EZ-Nehmer]) ist die Information des „Erfolges“ wichtig und in welcher Form?

3. Umsetzung und Datenerhebung

Wie erleben Sie die Erhebung von Informationen und Daten in Ihren Projekten?

- ➔ Wer ist daran beteiligt?

- ➔ Welche Rolle spielen lokale Partner dabei?
- ➔ Können Sie eine typische Situation beschreiben, in der Daten erhoben werden/wurden?

4. Herausforderungen

Welche Situationen haben Sie im Zusammenhang mit der Umsetzung oder Bewertung von Projekten als besonders herausfordernd erlebt?

- ➔ Wie sind Sie/Ihr Team damit umgegangen?
- ➔ Kulturfrage?

5. Unterschiede in Arbeitsweisen

Welche unterschiedlichen Herangehensweisen an das Thema „Erfolg“ sind Ihnen in Projekten begegnet?

Was halten Sie bei einer Projektidee für unabdingbar, damit sich später der Erfolg einstellt? (-> z.B. Projektidee kommt vom Empfänger und nicht vom Geber,...)

- ➔ Gibt es ein einheitliches Schema oder werden verschiedene Herangehensweisen ausprobiert?
- ➔ Woran haben Sie diese Unterschiede wahrgenommen?
- ➔ Welche Bedeutung hatten diese Unterschiede für Ihre Projektarbeit?

6. Reflexion und Bedeutung

Wenn Sie auf Ihre bisherigen Erfahrungen schauen: Was hat sich für Sie im Umgang mit „Erfolg“ in Gesundheitsprojekten als besonders wichtig herausgestellt?

- ➔ Gibt es Aspekte, die im Projektalltag oft unterschätzt werden?

7. Zukunft von EZ

Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung der Erfolgsmessung der EZ (insbesondere im Gesundheitssektor)?

- ➔ Welche Veränderungen/ neuen Ansätze halten Sie dabei für notwendig?
- ➔ Welche bestehenden Ansätze/ Denkmuster halten Sie für überholt?
- ➔ Konkret: Erwarten Sie zum Thema Erfolgsmessung Veränderungen in Ihrer Organisation in den kommenden Jahren Veränderungen? Wenn ja, welche?

8. Abschluss

Gibt es noch etwas, das Ihnen im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit wichtig erscheint und was wir noch nicht besprochen haben?

9. Dank

3) Kodierleitfaden

Hauptcode	Definition	Subcode	Beispiel
<u>Erfolg</u>	Wie definieren Akteure Erfolg in der EZ, wie gehen sie mit diesem um und welche Faktoren bewerten sie als erfolgsförderlich?	<i>Erfolgsgeheimnis</i>	„Ownership. Also wirklich das Gefühl, wir machen das nicht, um irgendwelche Berichte am Ende zu schreiben. Und wir machen das auch nicht, damit irgendwer uns Geld gibt, damit wir unser Gehalt bezahlen können, sondern wir machen das, weil wir davon überzeugt sind, dass wir das wollen und brauchen.“ Z2, Pos. 52
		<i>Erfolg im Projektverlauf</i>	„Ja, also ich würde schon sagen, es ist gut, irgendwo in der Mitte eines Projekts ein bisschen Erfolg Erlebnisse zu haben, damit man motiviert ist, weiterzumachen. Also das kommt mir schon wichtig vor, weil die Stimmung kann dadurch gut beeinflusst sein und die Motivation der Mitarbeiter und alle Beteiligten können dadurch ziemlich beeinflusst werden.“ S2, Pos. 32
		<i>Wo beginnt Erfolg?</i>	„Also ich finde, in dem Moment finde ich schon, dass es erfolgreich ist oder nämlich einen großen Erfolg war, wenn mir Fachkräfte berichten, dass sie beobachten, dass Mitarbeitende,

			die sie geschult haben, Dinge anwenden, die sie gelernt haben.“ K1, Pos. 11f.
<u>Zukunft</u>	Welche Vorstellungen haben die Akteure bezogen auf die Zukunft von EZ und Erfolg in der EZ?	<i>Überholte Denkweisen</i>	„Denkmuster, dass es jetzt unbedingt Menschen aus dem Ausland braucht, die vor Ort investieren können und die Leute weiterbilden können, da wünsche ich mir echt auch, dass das noch mehr auch untereinander, also innerhalb der Länder oder länderübergreifend auch im globalen Süden, dass auch da mehr Austausch noch stattfindet“ K1, Pos. 66
		<i>Wünsche, Hoffnungen</i>	„Meine Hoffnung wäre, dass es nicht erwartet wird, dass du mit einem Projekt über drei Jahre nennenswerte, nachhaltige, gesellschaftliche Veränderungen anstoßen kannst. Das kannst du in den meisten Fällen nicht. Wenn du wirklich so eine nachhaltige Entwicklung haben möchtest, dann müsste es die Offenheit geben, nicht nach drei Jahren die perfekten Ergebnisse liefern zu müssen. Ich befürchte aber, dass das nicht die Entwicklung sein wird.“ Z2, Pos. 69f.
<u>Herausforderungen</u>	Welche Herausforderungen begegnen Akteuren in der	/	„Man braucht also die Kapazität, die Fähigkeiten und das Budget,

	Projektumsetzung oder Evaluierung von Erfolg?		um traumasensible, sensible und ethisch verantwortungsvolle Datenerhebungsansätze zu entwickeln und umzusetzen. Dafür braucht man Schulungen und Zeit. Und oft herrscht großer Zeitdruck. Die Herausforderung besteht also darin, diese ethischen und technischen Standards einzuhalten und gleichzeitig innerhalb dieser sehr strengen Zeitvorgaben und -rahmen zu arbeiten.“ Z1, Pos. 23
<u>Datenerhebung</u>	Wie werden in der Organisation Daten zum Thema Erfolg erhoben?		„Ich gehe immer mit einem großen Grad auch Skepsis an erhobene Daten ran, weil es natürlich schon, ich glaube, das Ding ist, man muss halt wirklich manchmal vor Ort sein, um einschätzen zu können, ist das jetzt hier gerade eine akkurate Sache“ S1, Pos. 37
<u>Stakeholder</u>	Erfolg im Sinne der verschiedenen Stakeholder	<i>Rechenschaftspflicht</i>	„Das große Thema Accountability. Das sind ja auch Steuermittel, die umgesetzt werden. Das heißt, man hat ja auch so einen Druck der Rechenschaftspflicht, hier zu sagen, wie es läuft. Und deswegen hat man ja diese, sage ich mal, etwas entfernteren Indikatoren.“

			S1, Pos. 22f.
		<i>Geber</i>	„Denn wir treffen viele Aussagen und wenden viele Maßnahmen an, die oft auf einer gewissen, sehr hartnäckigen Haltung gegenüber den Projektgemeinschaften basieren, für die wir letztendlich arbeiten. Wir arbeiten für sie. Sie arbeiten nicht für uns und stellen uns nichts zur Verfügung. Wir unterstützen und helfen. Es ist also eine Frage der Einstellung, die maßgeblich prägt, wie wir Projektqualität und den Erfolg unserer Projekte definieren.“ Z1, Pos. 37
		<i>Empfänger</i>	„Spricht man hingegen mit den Gemeinden, geht es viel mehr um Wahrnehmungen, um mehr Vertrauen in bestimmte Angebote und Dienstleistungen – und das sind keine Standardindikatoren“ Z1, Pos. 13