



Evaluierung des Programmes „Förderung von ehrenamtlichen Expert*inneneinsätzen des Senior Expert Service (SES) im Ausland“

Abschlussbericht

Autoren: Tobias Schumann, Anna Patzke Salgado, Klaus-Peter Jacoby

Versionsnummer: Finale Berichtsversion (v3)

Autor*innen:

Tobias Schumann

Anna Patzke Salgado

Klaus-Peter Jacoby

Kontakt bei Engagement Global gGmbH:

Viktorina Langer

Projektleitung ZFD, SES, TKZ

+49 228 20 717-2270

Viktorina.Langer@engagement-global.de

Stand: Juni 2025

Die in diesem Evaluationsbericht vertretenen Auffassungen sind die Meinung der unabhängigen externen Gutachterinnen und Gutachter. Sie entsprechen nicht notwendigerweise der von Engagement Global vertretenen Meinung. Bei Interesse kann der vollständige Bericht bei Engagement Global angefordert werden. Wenden Sie sich hierfür an: Abteilung G3 „Monitoring & Evaluierung, Qualitätsmanagement“, info@engagement-global.de.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary (Kurzfassung)	v
1. Einleitung	1
2. Untersuchungsgegenstand und Auftrag	1
3. Untersuchungsaufbau	2
4. Evaluationsergebnisse	4
4.1 Umsetzung der Datenerhebung und Bewertung der Aussagekraft	4
4.2 Bewertung der Relevanz	8
4.3 Bewertung Effektivität	14
4.3.1 Zielerreichung	14
4.3.2 Einflussfaktoren für Zielerreichung und Wirksamkeit	21
4.3.3. Einsatzformate: Einfach- vs. Mehrfacheinsätze	41
4.3.4. Einsatzformate: Online-Einsätze	47
4.4 Bewertung von Wirksamkeit	50
4.5 Bewertung von Nachhaltigkeit	65
4.6 Monitoring und Wirkungslogik	68
5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	83
6. Verzeichnis der Quellen und Dokumente	94

Abkürzungsverzeichnis

AG	Auftraggebende Unternehmen / Organisationen
AHK	Deutsche Auslandshandelskammer
ASA	Arbeits- und Studienaufenthalte Programm
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BZB	Beratungszentrum des Bundes
CIM	Centrums für internationale Migration und Entwicklung
CV	Curriculum Vitae
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DAC	<i>Development Assistance Committee</i> , Entwicklungshilfeausschuss der OECD
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
EG	Engagement Global gGmbH
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GIZ	Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
MENA	<i>Middle East and North Africa</i> , Mittlerer Osten und Nordafrika
NRO	Nichtregierungsorganisationen
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i> , Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PL	Projektleitungen
SDG	<i>Sustainable Development Goals</i> , Nachhaltige Entwicklungsziele der Agenda 2030
SE	Senior Expert*innen
SES	Senior Expert Service
SES-Rep	SES-Repräsentant*innen
SKEW	Servicestelle Kommunen in der Einen Welt
TVET	<i>Technical and Vocational Education and Training</i>
VerAplus	Verbesserung von Ausbildungserfolgen
WD30+	Weltdienst 30+
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Anzahl SES-Einsätze je Jahr	15
Abbildung 2 - Entwicklung Anteil WD30+ an allen SES-Einsätzen	15
Abbildung 3 - Wirkung des Einsatzes/der Einsätze	18
Abbildung 4 - Zufriedenheit der SE und AG mit Serviceleistung des SES-Teams Deutschland	22
Abbildung 5 - Zielformulierungen in Anträgen	33
Abbildung 6 - Häufigkeit von Folgeeinsätzen	42
Abbildung 7 - Planung von Mehrfacheinsätzen	46
Abbildung 8 - Übergeordnete Wirkungen der Einsätze	53
Abbildung 9 - Häufigkeit der Entsendungen je SE	61
Abbildung 10 - Entwurf Wirkungsmodell	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Rücklauf Onlinebefragung AG	5
Tabelle 2 - Anzahl an Onlineeinsätzen	16

Executive Summary (Kurzfassung)

Methodischer Steckbrief (→ Kapitel 2 und 3)

- **Untersuchungsgegenstand** der Evaluation ist das Auslandsentsendeprogramm des Senior Expert Service (SES). Untersucht wurden Dienstleistungen und Programmformate des SES sowie Entsendungen von Senior Expert*innen (SE) zur Beratung auftraggebender Organisationen (AG).
- **Hintergrund:** Das zentrale Ziel der Evaluation ist es, Erkenntnisse zu gewinnen, um die entwicklungspolitische Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des vom BMZ finanzierten Auslandsentsendungsprogrammes bewerten zu können. Zudem sollte die Evaluierung Erkenntnisse zu strategischen Optimierungsmöglichkeiten für die weitere Umsetzung des Programms aufzeigen.
- **Zeitraum der Evaluation:** 1/2025-6/2025
- **Bewertungsmaßstab** sind die DAC-Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, entwicklungspolitische Wirksamkeit und Nachhaltigkeit.
- Die **methodische Herangehensweise** folgte einem Multi-Methoden-Mix und umfasste eine Dokumentenanalyse, drei quantitative Online-Befragungen von SE, AG und SES-Repräsentant*innen (REP) sowie leitfadengestützte Interviews mit Vertreter*innen von SES, BMZ, EG sowie mit REP, SE und AG.

Zentrale Ergebnisse – Relevanz (→ Kapitel 4.2)

- Die Einsätze der SE entsprachen maßgeblich den Bedarfen der AG.
- Das Prinzip der Nachfrageorientierung und die große Bandbreite an Sektoren und Themen sind konzeptionelle Stärken des Programms. Eine etwaige thematische Fokussierung des Programms auf Schwerpunktthemen wird von nahezu allen Akteuren abgelehnt.
- Die verfolgten Zielstellungen des SES-Programms werden als relevant bewertet. Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Zielsystems betreffen entwicklungspolitische Wirkungen im jeweiligen Wirtschaftssektor, bürgerschaftliches entwicklungspolitisches Engagement sowie Austausch und Verständigung auf interkultureller Ebene.
- Ein großer Teil des SES-Portfolios verfolgt Zielstellungen, die im wirtschaftlichen Bereich einzuordnen sind. Auch wenn sich die Auslandsentsendungen des SES nicht durchgängig in die Wirkungslogik des BMZ-Referats 412 (Wirtschaftsnetzwerke) einordnen lassen, können sinnvolle Anknüpfungspunkte identifiziert werden.

Zentrale Ergebnisse – Effektivität, Wirksamkeit, Nachhaltigkeit (→ Kapitel 4.3 bis 4.5)

- Rund 90% der Einsätze werden als erfolgreich bewertet und tragen zu einer verbesserten Qualifizierung von Mitarbeitenden sowie zu verbesserten Methoden, Prozessen und Verfahrensweisen der AG bei. Darüberhinausgehende Effekte auf höheren Wirkungsebenen, u.a. zur wirtschaftliche Entwicklung der AG, sind in begrenztem Umfang plausibel.
 - Die vom SES gesetzten Zielindikatoren werden in rund zwei Dritteln der Fälle erreicht. Herausforderungen bei der Zielerreichung lagen insbesondere in der Generierung von Einsatzanfragen sowie von Registrierungen durch SE während und im Nachgang der Covid-19-Pandemie, der Erreichung der anvisierten Anzahl von Online-Einsätzen sowie der Grad der Kostenübernahme durch AG.
 - Das SES-Programm entfaltet positive Wirkung im Bereich des entwicklungspolitischen bürgerschaftlichen Engagements. Positive Effekte des interkulturellen Austauschs beinhalten u.a. die Vermittlung eines positiven Deutschlandbildes.
 - Die SES-Einsätze finden überwiegend in den Bereichen der (Berufs-)Bildung (34 %), Wirtschaft (33 %) und Gesundheit (16 %) statt.
 - Bei einem Viertel bis einem Drittel der Einsätze sind Akteure der deutschen Wirtschaft involviert. Eine Verknüpfung mit anderen Akteuren der deutschen Entwicklungszusammenarbeit liegt nur in einem geringen Umfang vor.
 - Die SES-Einsätze entfalten nachhaltige Wirkungen auf lokaler Ebene. Förderlich hierbei sind *Ownership* und *Commitment* der AG aufgrund der Nachfrage- und Bedarfsorientierung des SES sowie Mehrfacheinsätze.
 - Rund ein Drittel der AG wird in Mehrfacheinsätzen unterstützt. Das Format entfaltet einen höheren Grad an Wirksamkeit als Einfacheinsätze. Um Dauerförderungen zu vermeiden, wurde ein neues Konzept für längerfristige Begleitungen eingeführt.
 - Eine fortdauernde Unterstützung der AG durch SE im Nachgang der Entsendungen findet – in unterschiedlicher Form – bei rund 20-40% der Einsätze statt.
 - Es ist eine überaus hohe Zufriedenheit von AG und SE mit den Serviceleistungen des SES festzustellen.
 - Das Format Weltdienst 30+ wurde erfolgreich etabliert und macht rund ein Fünftel aller Einsätze aus.
 - Die Anzahl von Online-Einsätzen ist bislang sehr gering. Aufgrund von Herausforderungen bei Realisierbarkeit und Effektivität scheinen sie v.a. als Teil von Mehrfach-Einsätzen oder in Krisenländern geeignet.
- Eine Reihe von Einflussfaktoren für die Zielerreichung wurden identifiziert:
- Die Zuordnung (*Matching*) zwischen AG und SE erfolgen weitestgehend passgenau. Die SE verfügen in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle über die in den Einsätzen notwendige Expertise. Einsatzziele werden meist richtig identifiziert.
 - Die Zusammenarbeit zwischen AG und SE verläuft in rund neun von zehn Fällen (sehr) gut.
 - Ein förderlicher Faktor mit Ausbaupotential stellt die Vernetzung mit weiteren relevanten Stakeholdern dar (z.B. lokale Regierung/Verwaltung, Universitäten, Verbände und Netzwerke, etc.).
 - Relevante Herausforderungen betrafen: Sprachbarrieren, mangelnde finanzielle bzw. materielle Ressourcen der AG, nicht ausreichend verfügbare Ansprechstrukturen beim AG sowie programmexterne Einflussfaktoren (v.a. Covid-19 Pandemie).

Zentrale Schlussfolgerungen (→ Kapitel 5)

Die Einsätze des SES zeichnen sich durch eine hohe Bedarfsentsprechung aus. Rund 90% der Entsendungen werden als erfolgreich bewertet und generieren einen Mehrwert für die unterstützten AG. Vom Angebot des SES profitieren derzeit viele hundert AG pro Jahr weltweit.

Das SES-Entsendeprogramm hat im Untersuchungszeitraum rund zwei Drittel seiner Zielindikatoren erreicht und Effekte bei den AG im intendierten Sinne bewirkt, v.a. auf niedriger bis mittlerer Wirkungsebene. Insbesondere werden Beiträge dazu geleistet, Prozesse, Verfahrensweisen und Produkte/Angebote von AG weiterzuentwickeln sowie die Kapazität/Qualifizierung von Mitarbeitenden zu stärken, so dass mittelbar die Leistungsfähigkeit der AG gesteigert werden kann. Kausal auf Expert*inneneinsätze zurückzuführende Beiträge auf einer über die AG hinausgehenden Wirkungsebene sind aus Sicht des Evaluationsteams nur zum Teil realistisch und wurden v.a. bei Mehrfacheinsätzen beobachtet. Dennoch ist plausibel anzunehmen, dass SES-Einsätze zumindest Impulse auf übergeordnete Wirkungsebenen leisten, die kohärent zu den entwicklungspolitischen Wirkungszielen der deutschen EZ sind. In diesem Sinne ist das SES-Entsendeprogramm auch kohärent zu den Zielen des BMZ zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in den Partnerländern. Darüber hinaus leistet das SES-Entsendeprogramm einen Beitrag zur Engagementstrategie des BMZ und erzielt Wirkungen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements und des interkulturellen Austauschs.

Vor dem Hintergrund der nachgewiesenen Relevanz und der erreichten Ziele und Wirkungen wird das SES-Entsendeprogramm durch das Evaluationsteam als erfolgreich und als förderungswürdig bewertet.

Empfehlungen (→ Kapitel 5)

- Zielsystem, Wirkungsmodell und Monitoring für das SES-Programm sollten weiterentwickelt werden (u.a. klarere Trennung von operativem Primärziel, Outcome mittlerer Ebene und strategischer Einordnung, differenzierte Outcome-Ziele nach Zielfeldern, Ergänzung von Wirkungsbereichen, Aktualisierung von Erhebungsinstrumenten).
- Um die Kohärenz des SES-Auslandsentsendeprogramms mit der Wirkungslogik des BMZ-Referats 412 (Wirtschaftsnetzwerke) sichtbar zu machen, sollten ausgesuchte BMZ-Indikatoren im Monitoring des SES berücksichtigt und erfasst werden. Die Verknüpfungen sollten dabei als Opportunitäten verstanden werden.
- Hinsichtlich der Wirkungsbereiche bürgerschaftliches Engagement, interkultureller Austausch sowie Mehrwert für die deutsche Wirtschaft sollten die Ziel- und Wirkungserwartungen geschärft werden.

Auf Maßnahmenebene des SES werden folgende Empfehlungen gegeben:

- Aktivitäten der REP zur Bekanntmachung des Angebots sollten verstärkt werden. Dabei könnten verstärkt auch die AG als Multiplikator*innen genutzt werden.
- Es sollte geprüft werden, ob den AG mehr Informationen über die Qualifikation und Erfahrung der SE bereitgestellt werden kann, um die Passgenauigkeit der Einsätze noch weiter zu erhöhen.
- SE und REP sollten verstärkt motiviert werden, die Vernetzung mit einsatzrelevanten Akteuren und Stakeholdern vor Ort in ihren (insbesondere: Mehrfach-) Einsätzen zu berücksichtigen.
- Der vorbereitende Kontakt zwischen AG und SE sollte verstärkt gefördert und ggf. auch eingefordert werden.

Empfehlungen (→ Kapitel 5)

- AG und SE sollten noch stärker sensibilisiert werden, dass sich Trainings- und Schulungsaktivitäten an die Mitarbeitenden des AG statt an Direktbegünstigte richten sollten.
- Es sollte geprüft werden, ob und unter welchen Umständen eine Förderung von *Exposure Visits* oder Delegationsreisen möglich ist oder ggf. in Zukunft möglich sein könnte (ggf. Nutzung existierender Finanzierungsinstrumente).
- Die Angebote des SES sollten um Angebote zu länderspezifischen Informationen erweitert werden, insbesondere bei Erstentsendungen (ggf. Rückgriff SE-Alumni).
- Einsatzberichte und darauf aufbauende Feedbackgespräche sollten stärker genutzt werden. Weiterhin ist zu prüfen, ob die Förderung von Folgeaktivitäten erneut aufgenommen werden kann.
- Mehrfacheinsätze sollten aufgrund ihrer höheren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit weiterhin einen relevanten Teil des SES-Portfolios ausmachen.
- Eine Reflexion des SES-Teams sollte darüber erfolgen, was eine angemessene maximale Dauer von Mehrfacheinsätzen sein könnte. Ein entsprechender Zielwert könnte flexibel gestaltet werden, dessen Überschreitung eine noch kritischere Prüfung durch den SES auslösen. Dazu sollte auch die Anzahl von Einsätzen innerhalb längerfristiger Begleitungen besser gemonitort werden.
- Es sollten Zielwerte festgelegt werden, welchen Anteil Erstentsendungen an allen Einsätzen ausmachen sollten.
- Online-Einsätze sollten insbes. als Teil von Mehrfacheinsätzen sowie in Krisenländern gefördert werden. Maßnahmen zur Bewerbung des Online-Angebots sollten ausgebaut werden (v.a. Südamerika und Asien).

1. Einleitung

Seit 1983 unterstützt der Senior Expert Service (SES) als Entsendeorganisation den *Know-how*-Transfer in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Seit seiner Gründung leistet der SES weltweit Hilfe zur Selbsthilfe – sowohl in Entwicklungs- und Schwellenländern als auch in Deutschland. Der SES wird weltweit von ca. 200 Repräsentant*innen in 90 Ländern in Afrika, Asien, Europa und Lateinamerika vertreten. In Deutschland wird der SES bundesweit durch 16 regionale Vertretungen repräsentiert. Sitz des SES ist in Bonn.

Mit 37.000 Expert*inneneinsätzen im Ausland in 170 Einsatzländern ist der SES die größte deutsche Ehrenamts- und Entsendeorganisation für Fach- und Führungskräfte im Ruhestand sowie von Personen mittleren Alters in beruflicher Auszeit (letztere seit 2017). Die SES-Expert*innen (SE) bilden fast 50 Branchen und hunderte Berufe ab. Sie unterstützen die nachhaltige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung eines Landes und bieten Expertise insbesondere aus den Bereichen Handwerk, Technik, Handel, Vertrieb, Bildung, Ausbildung, Gesundheits- und Sozialwesen, Verwaltung und Wissenschaft an. Einsätze von SE richten sich stets nach der Nachfrage und dem Bedarf von auftraggebenden Organisationen bzw. Institutionen vor Ort (AG). Die Einsätze zielen darauf ab, die Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften im Ausland zu verbessern, um so die Leistungs- und/oder Wettbewerbsfähigkeit der AG zu optimieren. Die Unterstützung möchte darüber hinaus einen Beitrag zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung und zur Verbesserung der Lebensbedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern zu leisten.

Alleinige Gesellschafterin des SES ist seit 2003 die SES-Stiftung. Zu den Gründungsmitgliedern und derzeitigen Stiftern der SES-Stiftung gehören Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft wie der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), die DIHK und der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH).

2. Untersuchungsgegenstand und Auftrag

Programmatrischer Hintergrund des SES

Das SES-Auslandsentsendeprogramm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert, was durch Engagement Global (EG) als Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen des BMZ umgesetzt wird. Die Aufgabe von EG ist die administrative und zuwendungsrechtliche Betreuung in Form von Beratung des SES als Träger, der Antragsprüfung, Förderung und Mittelmanagement sowie Programmabwicklung inklusive SES-Projektbegleitung und Nachweisprüfung der eingesetzten Mittel. Durchführungsorganisation des Auslandsentsendeprogramms ist die SES gGmbH, bei der die Aufgaben des Projektmanagements und der Projektumsetzung sowie der Antrags- und Nachweiserstellung liegen. Das BMZ bescheidet EG die beantragten Fördermittel zur privatrechtlichen Weiterleitung an die SES gGmbH und steht sowohl im Austausch mit EG als auch mit der SES gGmbH. Weitere finanzielle Förderungen erfolgen durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie durch unternehmensnahe Stiftungen.

Darstellung des Evaluationsauftrags

Im Fokus der beauftragten Evaluierung steht das Instrument der Entsendung von SE zur Unterstützung von AG in den Partnerländern der deutschen EZ. Nicht im Fokus steht die organisationsstrukturelle Seite bzw. die Effizienz des Programmes. Diese wurde bereits im Rahmen einer Organisationsuntersuchung durch das Beratungszentrum des Bundes (BZB) untersucht. Das **zentrale Ziel der Evaluierung** ist es, Erkenntnisse zu gewinnen, um die entwicklungspolitische Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des vom BMZ finanzierten Auslandsentsendungsprogrammes bewerten zu können. Zudem sollte die Evaluierung Erkenntnisse zu strategischen Optimierungsmöglichkeiten für die weitere Umsetzung des Programms aufzeigen.

Von der Auftraggeberin wurde ein umfangreicher Fragenkatalog vorgegeben, der von der Evaluation beantwortet werden soll. Im Zuge der Inception Phase der Evaluation wurden die Fragestellungen vom Evaluationssteam in Absprache mit der Auftraggeberin spezifiziert und ergänzt (vgl. Anlage 1). Bewertungsmaßstab sind die folgenden spezifischen, für den Untersuchungsgegenstand operationalisierten Evaluierungskriterien des Development Assistance Committee (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD): Relevanz, Effektivität, entwicklungspolitische Wirksamkeit (Impact) und Nachhaltigkeit.

Das Evaluationsteam entwickelte zudem auf Basis des Dokumentenstudiums und des Auftaktklärungsgesprächs in Abstimmung mit der Auftraggeberin eine Analysematrix zur Überprüfung des Grades von Zielerreichungen. Darüber hinaus wurde - in Anlehnung an die Analysematrix – ein bereits vorliegendes Wirkungsmodell überarbeitet und im Zuge der Inception Phase als erste Entwurfsvorlage besprochen. Eine Aufgabenstellung der Evaluierung bestand darin, weiteren Anpassungsbedarf des Wirkungsmodells zu identifizieren und entsprechende Anpassungsvorschläge zu unterbreiten. Die Evaluierung schloss daher Fragen zum Monitoring und zur Projektsteuerung mit ein.

3. Untersuchungsaufbau

Evaluationsdesign

Die mit der Evaluation verfolgten Zwecke und Leitfragen konnten den folgenden Aufgabenbereichen zugeordnet werden: Prozessanalyse, Prüfung der Zielerreichung, Erfassung von Wirkungen und Nachhaltigkeit sowie die Untersuchung von Wirkungszusammenhängen.

Die Evaluierung setzte in der **Prozessanalyse** zunächst bei der retrospektiven Betrachtung des Konzeptions- und Einführungsprozesses des SES-Auslandsentsendeprogrammes an. Dies ist relevant, da sich Entwicklungen und Ergebnisse der weiteren Laufzeit u.U. auf Einflussfaktoren in der Anfangsphase zurückführen lassen, wie Interessen- und Bedarfslagen involvierter Akteure. Im Falle des SES-Instruments mit seiner langen Implementationshistorie fokussierte sich die retrospektive Betrachtung auf die dem Evaluierungszeitraum unmittelbar vorausgehende Programmlaufzeit. Bei der Betrachtung der Anwendungsprozesse wurden die Projektmaßnahmen selbst, d. h. die Angebote des SES und die Dienstleistungen der SE analysiert. Von Interesse ist hier, ob und in welchem Umfang die Angebote durch die Zielgruppen und Stakeholder in Anspruch genommen werden sowie einhergehende Zufriedenheits- und Nützlichkeitsbewertungen. Die Anwendungsprozesse wurden hinsichtlich der Übereinstimmung mit der zugrundeliegenden Konzeption, der Passgenauigkeit zu den von Zielgruppen/Stakeholdern geäußerten Bedarfen sowie der Qualität der Leistungserbringung analysiert. Darüber hinaus war das wirkungsorientierte Monitoring und dessen Beitrag zur Projektsteuerung Teil der Analyse.

Die **Überprüfung der Zielerreichung** betraf vor allem die Leitfragen zu Effektivität. Es sollte untersucht werden, ob die mit dem Programm verfolgten Ziele erreicht wurden. Aufgrund des Fehlens eines hinreichend eindeutigen Ziel- und Maßnahmensystems, wurden in der Vorbereitungsphase der Evaluierung gemeinsam mit den Programmbeteiligten die Ziele weiter spezifiziert und Bewertungskriterien entwickelt (vgl. Kapitel 2). Die Bewertung der Zielerreichung erfolgte anhand von Monitoring-Daten sowie durch Primärdatenerhebungen bei den Programmzielgruppen.

Bei der **Untersuchung der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit** wurden intendierte und nicht-intendierte, positive wie negative Wirkungen in den Blick genommen. Da die Abschätzung der kontrafaktischen Situation über Vergleichsgruppen hier nicht möglich ist, fand eine Annäherung dadurch statt, dass die Befragten zum rückblickenden Vergleich der Situation vor und nach der Implementierung aufgefordert wurden.

Um formativ zu einer verbesserten Programmgestaltung und -durchführung beitragen zu können, gilt es **Gelingsbedingungen und Erfolgsfaktoren** zu identifizieren. Als mögliche Bedingungsfaktoren wurden, entsprechend der Leitfragen der Evaluation, benannt: Bedarfsgerechtigkeit der Einsätze sowie Zweckmäßigkeit der Ausgestaltung des SES-Instruments und seiner Maßnahmen (u. a. Vor- und Nachbereitung und Begleitung; Akquise und passgenaues *Matching*; Passgenauigkeit von Einsätzen, fachliche Qualifikation der SE, Angebotsformate: Kurzzeit-Entsendung, Beratungseinsätze digital versus in Präsenz, Einmal- versus Mehrfach-/Langzeiteinsätze). Weiterhin wurde mit der Auftraggeberin vereinbart, auch mögliche programmexterne Einflussfaktoren zu erfassen, z. B. auf Seiten der auftraggebenden Organisationen (z. B. bereits vorhandene Kapazitäten, Unterschiede zwischen Sektoren, Sprachbarrieren) sowie im Programmumfeld (z. B. politische und sozio-ökonomische Situation in Partnerländern, Corona-Pandemie).

Methoden der Datensammlung und Auswertung

Die methodische Herangehensweise fußt auf einem Multi-Methoden-Mix, der qualitative Verfahren (halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Einzelpersonen und Gruppen) und quantitative Verfahren (Sekundäranalyse vorhandener statistischer Daten, Onlinebefragungen) miteinander kombiniert. So wurde sichergestellt, dass mögliche Schwächen eines Instruments durch die Stärken eines anderen ausgeglichen werden konnten. Die ausgewählten Erhebungsverfahren und Datenquellen ergänzten sich gegenseitig und hatten das Potential, ein breites Informationsbild zu generieren. Zur Beantwortung der Forschungsfragen kamen die folgenden Datenerhebungs- und Datenauswertungsmethoden zum Einsatz:

(a) Dokumentenstudium und -analyse

Das Dokumentenstudium diente als Grundlage, um den Evaluationsgegenstand und die Evaluationsfragen zu präzisieren. Weiterhin war es die Basis für die Weiterentwicklungen des Wirkungsmodells und der einhergehenden Spezifizierung des Zielsystems des SES. Das Dokumentenstudium basierte weitestgehend auf Dokumenten, die seitens der Auftraggeberin zur Verfügung gestellt wurden. Die Auswertung der Dokumente erfolgte in Form einer qualitativen, d.h. interpretierenden Inhaltsanalyse.

(b) Halbstrukturierte leitfadengestützte Einzel- und Gruppeninterviews

Zur Erfassung komplexer (auch kausaler) Zusammenhänge v. a. im programminternen (aber auch programmexternen) Wirkungsfeld des SES, und damit eines vertieften Einblicks in Wirkungsfaktoren und Gelingsbedingungen, sind qualitative Leitfadeninterviews das geeignete Mittel. Leitfadengestützte Interviews wurden mit Vertreter*innen aller relevanten Akteursgruppen durchgeführt, insbesondere mit Zielgruppen und Programmbeteiligten (siehe detaillierte Darstellung weiter unten). Die Auswahl der Akteure erfolgte kriteriengeleitet. Im Analyseraster (vgl. Anlage A) lassen sich die für die verschiedenen Akteursgruppen jeweils relevanten Fragestellungen ablesen.

Die Auswertung aller halbstrukturierten Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalysen. Die analytische Bedeutsamkeit der in den Interviews getätigten Aussagen leitet sich neben Fragen der inhaltlichen Relevanz auch davon ab, ob eine Übereinstimmung zwischen Befragten aus verschiedenen Akteursgruppen erkennbar ist und wie viele Interviewpartner*innen in ihren Aussagen und Bewertungen übereinstimmen. Da es sich um qualitative Erhebungen und Analysen handelt, ist eine konkrete Angabe der Zahlenwerte methodisch nicht zweckmäßig. Stattdessen wird im folgenden Ergebnisteil über die jeweilige Angabe grober Mengenangaben signalisiert, inwiefern eine Aussage, Meinung oder Bewertung von einem kleinen oder großen Teil der Befragten geteilt wird. Dabei werden folgende Begrifflichkeiten verwendet, die sich jeweils auf eine genannte (Teil-)Gruppe der Akteure bezieht: „einzelne“ für einen sehr kleinen Teil einer Befragtengruppe, „mehrere“ für einen größeren Teil der Befragtengruppe, die aber noch keine Mehrheit darstellen, „mehr-

heitlich“/„von einer Mehrheit“, wenn mehr als die Hälfte einer Gruppe zustimmt und „von einer überwiegenden Mehrheit“ wenn ein sehr großer Teil bis nahezu alle der Befragten zustimmen. Daneben wird jeweils angegeben, aus welchen Akteursgruppen die Aussagen stammen.

(c) Standardisierte Onlinebefragungen

Quantitativ-orientierte, standardisierte Erhebungen spielen zur Messung des Gesamterfolgs einer Maßnahme eine wichtige Rolle und wurden für die Erfassung von Daten zur Zielerreichung und Wirksamkeit eingesetzt. Weiterhin wurde die Zufriedenheit von Programmzielgruppen mit angebotenen Aktivitäten erfragt und Bedarfe und Gelingensbedingungen untersucht. Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu fördern, wurden im Zuge der Evaluation drei Vollerhebungen per Onlinebefragung mit den folgenden Adressatengruppen durchgeführt:

- (a) Auftraggebende Unternehmen / Organisationen (AG);
- (b) SES-Expert*innen (Senior Experts/SE, Weltdienst 30+);
- (c) SES-Repräsentant*innen (REP)

Informationen zum erzielten Rücklauf werden im folgenden Abschnitt dargestellt. Die Fragebögen für die Onlinebefragungen wurden für AG in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch und Russisch zur Verfügung gestellt, für REP in den Sprachen Deutsch und Englisch und für SE in deutscher Sprache. Die Auswertung aller Onlinebefragungen erfolgte durch einfache deskriptive Statistik mit Hilfe des Auswertungsprogrammes „R“.

4. Evaluationsergebnisse

4.1 Umsetzung der Datenerhebung und Bewertung der Aussagekraft

Mittels der in Kapitel 3 dargestellten Untersuchungsmethoden wurden die folgenden Akteursgruppen befragt:

Leitfadengestützte halbstrukturierte Einzel- und Gruppeninterviews

Im Zuge der qualitativen Datenerhebung konnten alle in der Inception Phase geplanten Einzel- und Gruppeninterviews mit relevanten Akteuren des SES-Auslandsentsendeprogrammes durchgeführt werden. Die Auswahl der Gesprächspartner*innen erfolgte kriteriengeleitet (siehe hierzu den Inception Report). Zudem unterstützte das SES-Team das Evaluationsteam bei der Kontaktaufnahme, so dass – wie vom Evaluationsteam vorgeschlagen – jeweils AG und SE eines Einsatzes (in getrennten Interviews) befragt wurden. Darüber hinaus wurden jene REP für die Teilnahme an Interviews motiviert, welche die Einsätze der interviewten AG und SE betreuten. Hierdurch erhielt das Evaluationsteam einen umfassenden Einblick – nicht nur in die Perspektiven unterschiedlicher Akteursgruppen, sondern auch auf die unterschiedlichen Blickwinkel der Akteure auf bestimmte Einsätze. Dies brachte für das Evaluationsteam einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn und Aussagen konnten im selben Zuge verifiziert werden.

Bei den Interviewvereinbarungen stieß das Evaluationsteam, abgesehen von der Notwendigkeit umfassendere Nachfassaktionen – vornehmlich bei Interviewvereinbarungen mit AG und SE – auf keine Herausforderungen.

Die folgenden 30 Einzel- und zwei Gruppeninterviews konnten (remote) durchgeführt werden:

- 1 Interview mit zwei Mitarbeitenden des SES (Geschäftsführung, Abteilungsleitung);
- 2 Gruppeninterviews mit insgesamt zehn Projektleitungen des SES;

- 2 Interviews mit insgesamt drei Vertreter*innen des BMZ;
- 1 Interview mit zwei Vertreter*innen von EG;
- 5 Interviews mit insgesamt fünf SES-Repräsentant*innen des SES;
- 1 Interview mit einer Vertreter*in der SES-Stiftung (Geschäftsführung);
- 10 Interviews mit insgesamt zehn SES-Expert*innen;
- 10 Interviews mit insgesamt zehn Vertreter*innen von AG.

Standardisierte Onlinebefragungen

(a) Auftraggebende Unternehmen/Organisationen (AG)

Der SES korrespondiert mit AGs in den sechs Arbeitssprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Portugiesisch, Russisch und Spanisch. Auf Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse wurde mit den Auftraggebenden vereinbart, eine Onlinebefragung für AGs in den folgenden Sprachen durchzuführen: Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch und Russisch. 2017 – 2024 wurden insgesamt 86 Einsätze in portugiesisch sprachigen Ländern durchgeführt, was 0,96 % der gesamten Einsätze des SES in diesem Zeitraum (insgesamt 8.970 Einsätze) entspricht. Aufgrund der Erfahrungswerte, dass einige der portugiesischen AG über weitere Sprachkompetenzen verfügen, wurde auf eine Befragung in portugiesischer Sprache verzichtet.

Ein Einladungsschreiben zur Teilnahme an der Onlinebefragung samt dem entsprechenden Link wurde durch den SES über dessen E-Mail-Verteiler am 2. April 2025 in den oben genannten Sprachen an die AG versandt, ein Erinnerungsschreiben folgte am 9. April 2025. Die Befragung war für 14 Tage zugänglich.

Das E-Mail-Anschreiben samt den entsprechenden Links konnte an 3.494 AG, die zwischen 2017 und 2024 Unterstützung durch einen bzw. mehrere SE erhielten, zugestellt werden. Nach Ausschluss der unzureichend verarbeiteten Fragebögen (n = 165 < 10 % aller Fragen beantwortet) verblieb eine Nettostichprobe von n = 459 AG. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von 13 %.

Aufgeteilt nach Sprachen ergibt sich folgender Rücklauf:

Sprachen	Zugestellte Einladungen	Rücklauf (Total)	Rücklauf (in %)
Deutsch	265	24	9 %
Englisch	2.050	322	16 %
Französisch	482	33	7 %
Russisch	465	21	5 %
Spanisch	232	59	25 %
Gesamt	3.494	459	13 %

Tabelle 1 - Rücklauf Onlinebefragung AG

Die regionale Verteilung entsprechend den fünf kontinentalen Hauptregionen betrachtend, wurden hauptsächlich AG aus Afrika (49 %, n = 223¹) zu einer Teilnahme motiviert. Weitere AG stammen aus Asien (17 %, n = 80), Lateinamerika und Karibik (15 %, n = 68), Ost- und Südosteuropa, Kaukasus sowie Zentralasien (14 %, n = 64) und der Region Mittlerer Osten und Nordafrika (Middle East and North Africa, MENA) (4 %, n = 17). Nur in wenigen Fällen kann keine Zuordnung zu einer Region vorgenommen werden (andere/keine Angabe: n = 7). Im Vergleich zur Gesamtzahl der Einsätze zwischen 2017 - 2024 (N = 8.970) sind AG aus Afrika um knapp 20 % überrepräsentiert während AG aus Ost- und Südosteuropa, Kaukasus sowie Zentralasien um knapp 15 % sowie AG aus Asien um knapp 10 % unterrepräsentiert sind. AG aus Lateinamerika sowie der MENA Region sind fast passgenau repräsentiert.

Die regionale Verteilung der AG betrachtend, nahmen an der Befragung vor allem AG aus Ostafrika (27 %, n = 125), Lateinamerika und Karibik (15 %, n = 68) und dem südlichen Afrika (12 %, n = 54) teil. Zudem konnten AG aus Westafrika (9 %, n = 39), Südostasien (8 %, n = 36) und Südasien (7 %, n = 32) zu einer Teilnahme motiviert werden².

Die Evaluierung betrachtet den Erhebungszeitraum von 2017 bis 2025. Die teilnehmenden AG wurden befragt, wann der letzte Einsatz durch SES-Expert*innen bei ihnen stattfand. Sowohl AG, bei denen der letzte SES-Einsatz zwischen 2017 und 2019 (vor der COVID-19 Pandemie) stattfand (32 %, n = 143); AG, die während der Pandemie ihren letzten Einsatz durch SE hatten (17 %, n = 77) sowie AG, bei denen der letzte Einsatz zwischen 2023 und 2025 stattfand (51 %, n = 233) sind in der Befragung vertreten. Hier sind die Ergebnisse nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit, da AG mit Einsatzjahren vor der COVID-19-Pandemie stark unterrepräsentiert sind, während AG, die den letzten Einsatz durch SE nach der Pandemie hatten, stark überrepräsentiert sind. Die prozentuale Verteilung der Teilnahme ist nachvollziehbar, da erfahrungsgemäß potentielle Teilnehmende, deren Programmteilnahme längere Zeit zurückliegt, aus diversen Gründen (z. B. Erinnerungsvermögen, Zuständigkeitswechsel, etc.) weniger an Umfragen teilnehmen.

Knapp die Hälfte der AG (49 %, n = 224) gaben in der Onlinebefragung an, dass ihr Unternehmen/ihre Organisation dem Tätigkeitsbereich ‚Bildung‘ zugeordnet werden könnte, weitere 19 % (n = 85) ordnen ihr Unternehmen/ihre Organisation dem Tätigkeitsbereich ‚Gesundheit‘ zu, jeweils 18 % der ‚ländlichen Entwicklung‘ (n = 85) und der ‚Armutsbekämpfung‘ (n = 81) sowie 14 % der AG (n = 65) dem Tätigkeitsbereich ‚Umwelt‘ und 13 % (n = 61) dem Tätigkeitsbereich ‚Ernährung‘. Nur 10 % (n = 47) der AG sehen ihr Unternehmen/ihre Organisation im Tätigkeitsbereich ‚Wirtschaft‘ reflektiert. Im Gegenzug hierzu nahmen 569 SE an der Onlinebefragung teil, die den AG, bei denen sie im Einsatz waren, dem Tätigkeitsbereich der ‚Wirtschaft‘ (33 %) zuschreiben würden. Ähnlich wie die Ergebnisse der AG, ordnen die SE innerhalb der Onlinebefragung am häufigsten die AG dem Tätigkeitsbereich ‚Bildung‘ zu (55 %, n = 966). Weitere Tätigkeitsbereiche der AG, bei denen sie im Einsatz waren, sind vornehmlich ‚Gesundheit‘ (25 %, n = 427), ‚Ernährung‘ (14 %, n = 236), ‚Ländliche Entwicklung‘ (13 %, n = 234) und ‚Armutsbekämpfung‘ (10 %, n = 171). Die Verteilungen im Umfragesample entsprechen weitestgehend der tatsächlichen Verteilung von Sektoren im SES-Portfolio; lediglich bei den Rückmeldungen der AG ist der Bildungsbereich in der Onlinebefragung deutlich überrepräsentiert (vgl. Kap. 4.3.1).

¹ Daten, die durch eine Primärdatenerhebung vom Evaluierungsteam gewonnen wurden, werden in diesem Bericht mit einer Prozentangabe und der absoluten Fallzahl in Klammern (n = x) angegeben. Häufigkeitsverteilungen, die auf Informationen aus Programmunterlagen (z.B. Einsatznachbefragungen des SES) beruhen, können im Bericht lediglich als relative Häufigkeiten (in Prozentangaben) und nicht als absolute Fallzahlen (in n =) angegeben werden, da die absoluten Fallzahlen dem Evaluationsteam nicht vorliegen.

² Weitere Auswertungen befinden sich in Anlage B.

(b) SES-Expert*innen (Senior Experts/SE, Weltdienst 30+)

Ein Einladungsschreiben zur Teilnahme an der Onlinebefragung samt dem entsprechenden Link wurde durch den SES über dessen E-Mail-Verteiler am 28. März 2025 an die SE versandt, ein Erinnerungsschreiben folgte am 4. April 2025. Die Befragung war für 14 Tage zugänglich. Das E-Mail-Anschreiben samt dem entsprechenden Link konnte an 2.994 SE, die zwischen 2017 – 2024 einen oder mehrere Einsätze hatten, versandt werden. Nach Ausschluss der unzureichend verarbeiteten Fragebögen ($n = 213 < 10\%$ aller Fragen beantwortet) verblieb eine Nettostichprobe von $n = 1.735$. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von 58 %.

Die regionale Verteilung entsprechend den fünf kontinentalen Hauptregionen betrachtend, waren SE hauptsächlich in Ost- und Südosteuropa, Kaukasus sowie Zentralasien (30 %, $n = 1.104$) und in Afrika (29 %, $n = 1.070$) im Einsatz. SE reisten darüber hinaus für einen Einsatz nach Asien (24 %, $n = 875$), Lateinamerika und Karibik (10 %, $n = 378$) sowie in die MENA Region (5 %, $n = 180$) (andere: 190). Die regionale Verteilung ist hierbei fast passgenau mit allen in dem Erhebungszeitraum durchgeführten Einsätzen und daher repräsentativ. Die teilnehmenden SE waren laut Onlinebefragung hauptsächlich in den Regionen Ostafrika (14 %, $n = 531$), Zentralasien (12 %, $n = 440$) und Lateinamerika und Karibik (10 %, $n = 378$) im Einsatz³, welches ebenfalls im Einklang mit allen im dem Erhebungszeitraum durchgeführten Einsätzen steht.

SE, die an der Onlinebefragung teilnahmen, waren zu 46 % ($n = 790$) 2 bis 5 Mal und zu 27 % ($n = 472$) einmal im Einsatz. 90 % ($n = 1.542$) der SE, die an der quantitativen Befragung teilnahmen, sind Senior-Expert*innen im Ruhestand, weitere 9 % ($n = 150$) Weltdienst 30+ Teilnehmende, die noch im Berufsleben stehen. Auch dieses Ergebnis kann als repräsentativ bewertet werden, da Weltdienst 30+ Teilnehmende in der Onlinebefragung lediglich um 2 % im Vergleich zur Grundgesamtheit überrepräsentiert sind.

(c) SES-Repräsentant*innen (REP)

Ein Einladungsschreiben zur Teilnahme an der Onlinebefragung samt dem entsprechenden Link wurde durch den SES über dessen E-Mail-Verteiler am 28. März 2025 an die REP versandt, ein Erinnerungsschreiben folgte am 9. April 2025. Aufgrund der geringen Rücklaufquote wurde die Befragung am 11. April 2025 um weitere fünf Tage verlängert. Die Befragung war für 20 Tage zugänglich.

Das E-Mail-Anschreiben samt dem entsprechenden Link konnte an 173 REP versandt werden. Nach Ausschluss der unzureichend verarbeiteten Fragebögen ($n = 16 < 10\%$ aller Fragen beantwortet) verblieb eine Nettostichprobe von $n = 91$. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von 53 %. Die quantitative Befragung von REP wurde in deutscher und in englischer Sprache durchgeführt. 52 % ($n = 47$) der REP beantworteten den Fragebogen in englischer Sprache, 48 % ($n = 44$) in deutscher Sprache.

Die regionale Verteilung entsprechend den fünf kontinentalen Hauptregionen betrachtend, sind teilnehmende REP hauptsächlich für Einsätze in Ost- und Südosteuropa, Kaukasus sowie Zentralasien (34 %, $n = 30$) und Afrika (25 %, $n = 22$) koordinierend tätig. Weitere REP, die an der Onlinebefragung teilnahmen, sind für Einsätze in Asien (18 %, $n = 16$), Lateinamerika und Karibik (15 %, $n = 13$) sowie für die MENA Region (9 %, $n = 8$) zuständig (andere: 2). Die SES-Repräsentant*innen sind für und in unterschiedlichen Regionen der Welt tätig – es besteht keine nennenswerte Gewichtung auf spezielle Regionen, die innerhalb der fünf kontinentalen Hauptregionen verortet sind.

Die teilnehmenden REP wurden befragt, seit wann sie ihre Tätigkeit für den SES ausüben. Die Mehrheit der REP üben bereits seit Jahren, teilweise seit 15 – 20 Jahren, ihre Tätigkeiten für den SES als REP aus (2001 – 2017, 53 %, $n = 34$). Während der COVID-19-Pandemie nahmen fünf (8 %) weitere REP ihre Tätigkeiten auf. 26 (41 %) der an der Onlinebefragung teilnehmenden REP sind erst seit 2023, 2024 oder 2025 für

³ Weitere Auswertungen zu regionalen Verteilungen befinden sich in Anlage B.

den SES tätig. Die Ergebnisse der Onlinebefragung basieren auf Erfahrungswerten von REP, die bereits seit Jahren für den SES tätig sind als auch auf Erfahrungswerten von REP, die erst seit kurzem ihre Tätigkeit ausüben.

40 % (n = 31) der REP haben während ihrer bisherigen Tätigkeit über 50 Einsätze betreut, teilweise mehrere hundert Einsätze. 61 % (n = 49) haben bisher bis zu 30 Einsätze betreut – hierbei spielen sowohl Neueinstellungen von REP als auch die Nachfrage in der Region (z. B. MENA Region) eine Rolle.

Einschätzung Aussagekraft der Datenerhebung

Im Zuge einer Onlinebefragung konnten die zuvor genannten Zielgruppen erreicht werden. Die Rücklaufquote an befragten SE beträgt 58 % (n = 1.735) und ist aussagekräftig. Die regionale Verteilung der SE, die im untersuchten Zeitraum im Einsatz waren, ist fast passgenau mit allen indem Erhebungszeitraum durchgeführten Einsätzen und daher repräsentativ. Bezüglich der Themenfelder, in denen die SE vor Ort im Einsatz waren, besteht ein leichter Schwerpunkt auf dem Themenfeld der Bildung. Allerdings zeigt auch das SES-Portfolio eine Gewichtung im Bildungsbereich, so dass dieses Ergebnis nicht verzerrend wirkt. Auch im Vergleich zu Senior-Expert*innen und Teilnehmenden des Weltdienst 30+ Programmes ist die Onlinebefragung repräsentativ, da Weltdienst 30+ Teilnehmende im Vergleich zur Grundgesamtheit lediglich leicht überrepräsentiert sind.

Die Rücklaufquote der befragten REP beträgt 53 % (n = 91). Die Erhebung ist aussagekräftig, da es keine nennenswerten Gewichtungen der Rückläufe auf bestimmte Regionen gibt und die Repräsentativität hierdurch gegeben ist. Die Ergebnisse der Onlinebefragung basieren auf Erfahrungswerten von REP, die bereits seit Jahren für den SES tätig sind als auch auf Erfahrungswerten von REP, die erst seit kurzem ihre Tätigkeit ausüben.

Die Rücklaufquoten der AG erzielten mit 13 % (n = 459) nicht das erhoffte Ergebnis. Im Vergleich zur Gesamtzahl der Einsätze zwischen 2017 - 2024 (N = 8.970) sind AG aus Afrika um knapp 20 % überrepräsentiert während AG aus Ost- und Südosteuropa, Kaukasus sowie Zentralasien um knapp 15 % sowie AG aus Asien um knapp 10 % unterrepräsentiert sind. AG aus Lateinamerika sowie der MENA-Region sind fast passgenau repräsentiert. Zudem lag das Antwortverhalten von AG, die ihren letzten Einsatz nach der COVID-19-Pandemie hatten, wesentlich höher als vor der Pandemie. Die Aussagekraft ist daher eingeschränkt. Aufgrund der Anzahl an Teilnehmenden (n = 459) und der Verschränkung der Ergebnisse mit der Dokumentenanalyse und den qualitativen Interviews, lassen sich auch hier wertvolle Erkenntnisse schöpfen.

Mit den Interviewerhebungen konnten alle relevanten Akteursgruppen abgedeckt werden. Positiv für die Aussagekraft anzumerken ist, dass die befragten Vertreter*innen der AG und SE zwar einsatzbezogen ausgewählt wurden, aufgrund ihrer Erfahrungen jedoch tatsächlich über eine weitaus größere Anzahl von Einsätzen Auskunft geben konnten. Nachteilig erwies sich zum Teil, dass es sich nicht bei allen Vertreter*innen der AG um den direkten *Counterpart* im SES-Einsatz handelte. Dadurch waren nicht alle Befragten der AG zu allen Aspekten der Einsätze auskunftsfähig.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Aussagekraft der generierten Daten weitestgehend gegeben ist. Dies ist auch dank den Redundanzen in der Datenerhebung der Fall, die sich durch das zur Anwendung kommende triangulierende Methodendesign ergeben.

4.2 Bewertung der Relevanz

Die folgende Beurteilung der Relevanz fokussiert auf die Übereinstimmung des Programms mit den Bedarfslagen der Zielgruppen sowie und der Eignung des Zielsystems aus Sicht der Programmakteure.

Passung zu Bedarf der Zielgruppen

Inwiefern deckt der SES festgestellten/gemeldeten Bedarf der Zielgruppen (auftraggebende Unternehmen)? Welche Möglichkeiten zur Verbesserung können aufgezeigt werden?

Welche anderen Unterstützungsbedarfe wurden vor, während oder nach dem Einsatz für die Verbesserung der Wettbewerbs- oder Leistungsfähigkeit der auftraggebenden Unternehmen identifiziert? Welche ergänzenden Unterstützungsbedarfe liegen vor?

Die befragten Vertreter*innen der AG und SE waren überwiegend der Auffassung, dass die Einsätze den Bedarfen des AG entsprachen. AG äußerten durchweg, dass sie einen Bedarf an Know-how und Expert*innenwissen hatten. Ziel des Know-how-Transfers waren meist spezifische Weiterentwicklungswünsche in Bezug auf Prozesse, Produkte/Angebote und Strukturen des AG, zum Teil ging es aber auch allgemeiner und offener um eine Einschätzung der Qualität der eigenen Prozesse und Strukturen. Auch den Einschätzungen der REP zufolge gelingt es den SE fast immer, den Bedarf der AG im lokalen Kontext (überwiegend) zu verstehen und zu adressieren. Dies ergibt sich aus den Ergebnissen von Einsatznachbefragungen sowie der übereinstimmenden Auffassung in Interviewerhebungen.

Damit eine Bedarfsentsprechung optimal gelingt und die Einsatzanforderung / Aufgabenbeschreibung tatsächlich den Bedarfen vor Ort entsprechen, sind den Schilderungen von SES, AG und SE zufolge in der Phase der Einsatzkonzeption (in mehr oder minder großem Umfang) Abstimmungen zwischen SES, REP und AG sowie zwischen SE und AG notwendig. Auch zu Beginn des Einsatzes, wenn der SE vor Ort ist, bedürfe es einer erneuten Abstimmung zwischen Einsatzziel und den Rahmenbedingungen vor Ort. Dieser Prozess der Definition von Einsatzzielen wird in Kap. 4.3.2. ausführlicher beleuchtet.

Im Zusammenhang mit der Frage nach der Bedarfsgerechtigkeit des SES-Angebots, wird in den Interviews mit Vertreter*innen von SES und BMZ häufig die **Nachfrageorientierung** als Stärke des SES-Ansatzes hervorgehoben. Dass der SES ausschließlich auf Anfragen von AG tätig wird, stelle sicher, dass real bestehende Bedarfe auf Mikroebene adressiert werden und *Ownership* und *Commitment* der Partner vorläge. Ein weiterer konzeptioneller Grundpfeiler, welcher die Bedarfsgerechtigkeit des Programms ermögliche, sei die große **Bandbreite und Vielfalt der Themen und Sektoren**, die mit dem SES-Programm abgedeckt werden. Dank des umfangreichen und fachlich breit aufgestelltem Expert*innenpool könnten vielfältige Bedarfe der AG abgedeckt werden.

“Yes, it’s very diverse. It’s different sectors of the economy. It’s very good to have the variety so that I can also find a niche. I can present it to a large group of people. They ask me ‘How many sectors are you taking care off?’ and my answer is ‘I am taking care of A to Z’. This is very competitive; you can’t give that away! That is one of my unique marketing selling points – don’t take it away from me!” (Interview mit REP)

Die interviewten Vertreter*innen der AG gaben mehrheitlich an, dass sie die nötige Beratung nicht über andere (kommerzielle) Angebote hätten finanzieren können oder dass ihnen kein fachlich vergleichbares Angebot bekannt sei. Am Angebot des SES hervorgehoben wurde die spezifische Expertise der SE, die individuell an den die Bedarfe des AG angepassten Beratungen, der starke Praxisbezug und der leistbare finanzielle Kostenaufwand.

Innerhalb der **Onlinebefragung** erhielten AG die Möglichkeit anzugeben, welche anderen Arten der Unterstützung durch die SE sie sich wünschen würden, um die Ziele des Einsatzes bestmöglich zu adressieren. Im Vordergrund standen dabei weitere Folgeeinsätze (66 %, n = 296) oder der Einsatz eines/einer anderen SE aus einem anderen fachlichen Bereich (46 %, n = 205). Auch der Wunsch nach Vernetzung spielte eine Rolle: 51 % der AG (n = 228) gaben an, sich eine Vernetzung mit deutschen Unternehmen zu wünschen, 44 %

(n = 197) eine Vernetzung mit anderen Organisationen / Institutionen vor Ort sowie 45% (n = 198) die Kooperationen mit anderen Akteuren der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Weitere 33 % (n = 148) der AG wünschten sich Investitionen als Unterstützung.

Auch die SE wurden nach ihrer Meinung befragt, ob andere Formen der Unterstützung als der Know-how-Transfer notwendig seien, um das Einsatzziel und die Bedarfe der AG bestmöglich zu adressieren. Im Vordergrund standen auch hier Folgeeinsätze (66 %, n = 1.139). Der Einsatz eines/r anderen SE aus einem anderen fachlichen Bereich wurde seltener als von den AG als wichtig erachtet (22 %, n = 384). Hinsichtlich einer Vernetzung mit anderen einsatzrelevanten Akteuren legten die SE in ihrer Antwort stärker als die AG den Schwerpunkt auf die Vernetzung mit anderen Organisationen / Institutionen vor Ort (39 %, n = 670). Eine Vernetzung mit deutschen Unternehmen (25 %, n = 430) sowie eine Kooperation mit Akteuren der deutschen EZ (20 %, n = 341) als zusätzliche Unterstützungsformen fanden die SE seltener wichtig als die AG. Investitionen als zusätzliches Unterstützungsangebot finden 23 % (n = 405) der SE wichtig.

Die in den **Interviews geäußerten zusätzlichen Unterstützungswünsche** waren individuell sehr verschieden. Von mehreren (wenigen) AG und SE geäußert wurden: Finanzierung von Projektbesuchen / *Exposure Visits* in Deutschland, um die Funktionsweise von Betrieben, Maschinen und Arbeitsweisen direkt und "mit eigenen Augen" kennenzulernen, finanzielle Unterstützung von Anschlussaktivitäten der SE nach Ende des Einsatzes, eine verbesserte Anstrengung zur Vernetzung mit einsatzrelevanten Akteuren in Deutschland und vor Ort sowie eine stärkere Vernetzung von SE Alumni zum Erfahrungsaustausch.

Zudem äußerten einige REP innerhalb der Onlinebefragung per Freitextfeld ihre Ansicht über weiteren notwendigen Unterstützungsbedarf für AG, damit die Ziele der AG und die Bedarfe bestmöglich erreicht werden. Als notwendigen Unterstützungsbedarf wurden finanzielle und materielle Ressourcen für die AG benannt (n = 10), Delegationsreisen nach Deutschland (n = 6), Unterstützung bei der Vernetzung mit anderen Organisationen (n = 4) und eine verbesserte (online) Nachbetreuung nach dem Einsatz (n = 5).

Die Einsätze der SE entsprachen überwiegend den Bedarfen der AG. Dies gelingt dank dem vorbereitenden Prozess der Auftragsklärung, bei dem REP, PL und SE wichtige Beiträge leisten, damit Ziele und Aufgaben des Einsatzes passgenau spezifiziert sind. Zudem sind das Prinzip der Nachfrageorientierung, welches *Ownership* und *Commitment* der AG absichert, sowie die große Bandbreite und Vielfalt der Themen und Sektoren, die vom SES bedient werden können, förderlich für die Bedarfsentsprechung der Einsätze. Bei der Frage, welche weitere Unterstützung wünschenswert wären, damit die Zielstellungen des AG besser erreicht werden, stehen weitere Folgeeinsätze im Vordergrund – jeweils zwei Drittel der AG und SE sehen dies so. Ein Teil der AG und SE sieht Bedarf an einer weitergehenden Vernetzung mit anderen einsatzrelevanten Akteuren (Stakeholder vor Ort, deutsche Wirtschaft, Akteure der deutschen EZ). Am wenigsten relevant ist der Wunsch nach zusätzlicher finanzieller Unterstützung, um eine bessere Zielerreichung der Einsatz zu erreichen (33 % AG, 20 % SE). Daneben werden Aktivitäten im Anschluss an den Einsatz mehrfach erwähnt, insbesondere Delegationsreisen / *Exposure Visits* nach Deutschland.

Relevanz des Zielsystems

Welche Zielsetzungen sollte das SES-Auslandsentsendeprogramm noch bzw. noch stärker in den Fokus nehmen?

Das Zielsystem des SES hat sich im Verlauf des Betrachtungszeitraums in seiner grundsätzlichen Ausrichtung nicht geändert. Aus mehrheitlicher Sicht der Befragten bei SES, BMZ und EG wurden die mit dem Instrument des SES-Entsandeprogramm verfolgten Zielstellungen weiterhin als relevant bewertet. Dennoch haben, den Interviews mit SES, EG und BMZ zufolge, in den letzten Jahren **Überlegungen und Diskussionen auf strategischer, konzeptioneller Ebene** stattgefunden (und finden weiterhin statt), die eine Weiterentwicklung des

Zielsystems betreffen. Den Hintergrund für diese Entwicklungen betreffen, so das Verständnis des Evaluationssteams, Fragen der Relevanz und Rechenschaftslegung des SES-Programms vor dem Hintergrund knapper werdender Förderbudgets einerseits sowie der Deckung mit Strategiezielen der involvierten BMZ-Referate andererseits. Die konzeptionellen Überlegungen betreffen **drei Wirkungsbereiche**: bürgerschaftliches entwicklungspolitisches Engagement, Austausch und Verständigung auf interkultureller Ebene sowie entwicklungspolitische Wirkungen im Wirtschaftssektor.

Laut Schilderungen der Befragten bei SES, EG und BMZ wurde in den letzten Jahren verstärkt der Beitrag des SES zum **bürgerschaftlichen entwicklungspolitischen Engagement** von Menschen in Deutschland in den Blick gekommen. Der SES entsendet Personen, die ehrenamtlich und jenseits der Erwerbstätigkeit (im Ruhestand oder in einer beruflichen Auszeit) tätig sind, um einen am Gemeinwohl orientierten, entwicklungspolitischen Beitrag zu leisten – dementsprechend leistet der SES einen Beitrag zur Engagementstrategie des BMZ und wird in dieser explizit als Beispiel aufgeführt (vgl. BMZ 2023). Der SES mobilisiert und unterstützt entwicklungspolitisches Engagement und trägt in diesem Sinne zu den drei Säulen der BMZ-Strategie bei. Von den Befragten wird als Alleinstellungsmerkmal positiv hervorgehoben, dass der SES mit seinem berufspraktischen Bezug und mit Menschen im Ruhestand ein spezifisches Zielgruppensegment adressiert, welches in der Programmlandschaft der Engagementförderung besonders ist. Den Schilderungen von BMZ und SES zufolge betreffen mögliche positive Effekte der Förderung nicht nur das entwicklungspolitische Engagement in der eigentlichen Entsendung, sondern darüber hinaus die ehrenamtliche Aktivität der SE im Nachgang des Einsatzes in und von Deutschland aus. Bisher wurde Effekte in Bezug auf das bürgerschaftliche Engagement laut Interviews mit SES und EG eher als *Co-Benefit* des Programms verstanden. Im Zielsystem des SES existiert dementsprechend kein vereinbartes Programmziel für den SES hinsichtlich der dezidierten Förderung von bürgerschaftlichem Engagement (jenseits der grundsätzlichen Entsendetätigkeit). Aus Sicht des BMZ, Referat G42, sollten Wirkungen in diesem Zielbereich in Zukunft stärker erfasst werden, ohne Abstriche der Erfassung anderer Wirkungsbereiche. Ergebnisse der Evaluation in Bezug auf die im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements erzielten Effekte werden in Kapitel 4.5 dargestellt.

Ein weiterer Wirkungsbereich, der in den letzten Jahren stärker in den Blick geraten ist, betrifft **Effekte des interkulturellen Austauschs**. Die SES-Entsendungen sind immer auch Begegnungen zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen mit ihren je eigenen Normen, Werten und Praktiken. Mögliche positive Effekte, die aus diesen Begegnungen und dem einhergehenden interkulturellen Dialog entstehen können, betreffen die Reflexion über das eigene Selbstbild und des Bildes vom Partnerland, den Abbau von Stereotypen und Vorurteilen, die Stärkung von Offenheit und Toleranz und die Entwicklung eines Verständnisses für die Perspektive des „Anderen“. Diese Wirkungen können sich sowohl in den Partnerländern als auch in Deutschland entfalten, hierzulande etwa auch in Multiplikationswirkungen der SE in Bezug auf deren sozialem Umfeld. In Kap. 4.4 wird betrachtet, welche Effekte im Rahmen der Evaluation festgestellt werden konnten. Aus Sicht der Befragten beim BMZ (Referat G42) sollten Wirkungen in diesem Wirkungsbereich ebenfalls in Zukunft stärker erfasst werden, ohne Abstriche der Erfassung anderer Wirkungsbereiche.

Der SES hat als Entwicklungsorganisation eine in seiner historischen Entstehung bedingte, enge Anbindung an die deutsche Wirtschaft. Diese prägt auch das Zielsystem des SES, in welchem wirtschaftsbezogene Wirkungsziele wie „gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit“, „gesteigertes Einkommen“ und ein „Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung auftraggebender Unternehmen“ eine prominente Stellung einnehmen. Aktuelle Überlegungen auf strategischer, konzeptioneller Ebene mit Bezug auf den Wirkungsbereich der Wirtschaft hängen laut Interviews mit SES, BMZ und EG vor allem damit zusammen, dass die finanziellen Mittel zur Förderung des SES über den Wirtschaftstitel des BMZ bereitgestellt werden. Der Mehrwert für die Wirtschaft müsse dabei deutlich sichtbar werden. Aus Sicht des betreffenden Referats 412 besteht unter Anerkennung der grundsätzlichen entwicklungspolitischen Relevanz des Programms jedoch die Herausforderung der Zuordnung (Bezug zu bestehenden Wirkungsmodellen) sowie strategischen Anbindung bezüglich der Zielsetzungen des Referats. Dabei werden zwei Aspekte problematisiert:

Zum einen sei die Relevanz des Programms dadurch eingeschränkt, dass der SES viele punktuelle Einzelinterventionen umsetzt, die nicht ohne weiteres zu einem strategischen Wirkungsnachweis aggregiert werden könnten. Dies unterscheide sich jedoch vom Anspruchsniveau (höhere Wirkungsebene) des übrigen Portfolios des Wirtschaftsreferats. Anders als Programme, die mehrjährige, strukturwirksame Interventionen leisten, sei der Beitrag des SES eher kleinteilig und weniger systemisch. Systemische Wirkungen seien für den SES zwar nicht realistisch, aus Sicht des Referats sind jedoch zumindest aggregierbare Wirkungen wünschenswert. Eine offene Frage sei, ob der SES nicht inhaltlich und sektoral „zu breit“ aufgestellt ist (z. B. bzgl. Zivilgesellschaft, Bildungssektor), um kohärent mit dem Fokus des Wirtschaftsreferats zu sein und ob ggf. eine Begrenzung der Breite zugunsten einer thematischen Fokussierung sinnvoll sei.

Zum anderen sei noch nicht ausreichend ausdefiniert, auf welche Weise das Entsendeprogramm des SES zu den Zielstellungen des Referats beitrage. Potentielle strategische Anknüpfungspunkte lägen im Bereich Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung sowie im Feld der Strategie, Fachkräfte nach deutschen Standards auszubilden und ggf. Fachkräftemigration nach Deutschland zu ermöglichen. Für die Relevanz des Programms wichtig sei, dass der SES auch wirtschaftsnahe Dienstleistungen erbringt, die zu Wirkungszielen des Referats beitragen. Derzeit werde diskutiert, ob eine unternehmensnähere Ausgestaltung des SES möglich sei (stärkere Ko-Finanzierung durch private Akteure) und inwieweit zielgerichtete Beiträge zu deutschen wirtschaftlichen Interessen geleistet werden könnten, z. B. durch Unterstützung deutscher Unternehmen in Partnerländern, durch Beratungen zu Marktzugängen, sozial-ökologische Produktstandards und Fachkräfteausbildung. Mindestens müsse eine klare Abgrenzung der für das Wirtschaftsreferat relevanten Segmente des Portfolios erfolgen.

Aus Sicht des SES laut Interviewerhebung besteht eine grundsätzliche Passung des SES-Beitrags zu den Zielen des Wirtschaftsreferates des BMZ. Die Einsätze der SE und deren Wirkungen seien kohärent zu den verfolgten Zielstellungen. Es wird zugestimmt, dass mit den Einsätzen auf Mikroebene kaum strukturbildende, systemische Wirkungen zu erwarten seien. Dennoch könnten durch die Einsätze wertvolle Impulse zu intendierten wirtschaftsrelevanten Zielsetzungen geleistet werden. Zudem habe der konzeptionelle Ansatz des SES – auch wenn systemische Wirkungen (in der Regel) mit diesem nicht realistisch seien – die große Stärke der Bedarfs- und Nachfrageorientierung gegenüber den Zielgruppen (vgl. Kap. 4.4, Abschnitt „Beitrag zu BMZ-Schwerpunkten“).

Eine weitere Perspektive, die auch in den Wirkungsbereich wirtschaftlicher Entwicklung fällt, betrifft das Akteursfeld der deutschen Wirtschaft. Ein wichtiger Stakeholder des SES und Träger der SES-Stiftung sind die deutschen Wirtschaftsverbände BDI, BDA, DIHK und ZDH. Diese Repräsentanz der deutschen Wirtschaft im SES ermöglicht und stärkt die Verknüpfung der Entsendeorganisation mit der deutschen Unternehmenslandschaft und lässt deren Perspektive in die Gestaltung des SES einfließen. Laut Interviews mit Vertreter*innen des SES und der SES-Stiftung verbindet „die“ deutsche Wirtschaft primär folgende übergeordnete Zielstellungen mit dem Auslandsentsendeprogramm: 1) eine Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Menschen im Ruhestand sowie Berufstätigen, sowie 2) einen entwicklungspolitischen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung von Unternehmen auf kleiner und mittlerer Ebene, in dem durch Erfahrungsweitergabe und Transfer von Know-how die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt wird. Die Unterstützung erfolgt auf Mikroebene („eins-zu-eins“), soll aber dennoch einen Beitrag zur regionalen Wohlfahrtsentwicklung leisten. Neben diesen primären Zielstellungen erhoffen sich die involvierten Wirtschaftsverbände mit dem Entsendeprogramm zudem eine Verknüpfung der Programmzielgruppen (AG, SE) mit Akteuren und Unternehmen der deutschen Wirtschaft. Damit werden folgende Erwartungen verbunden: 1) erfolgreiche Akquise geeigneter SE in ausreichender Anzahl, 2) Generierung von Unterstützung für die Einsätze aus der deutschen Wirtschaft, welche dem Einsatzerfolg zugutekommt, sowie 3) Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung deutscher Unternehmen. Letzteres können die SES-Einsätze bewirken, indem sie grundsätzlich ein positives Image der deutschen (und europäischen) Wirtschaft im Ausland befördern, indem sie

konkret den Absatz deutscher Produkte und Dienstleistungen im Ausland steigern und indem sie Wege bereiten, ausländische Fachkräfte zu gewinnen. Diese Perspektive der deutschen Wirtschaft ist insgesamt kohärent zum existierenden Zielsystem des SES. Der Fokus liegt dabei auf Zielgruppen (AG) und Wirkungen im wirtschaftlichen Bereich. Es werden laut Interviews keine neuen Zielstellungen vorgeschlagen, die bisher noch nicht mit dem Programm verfolgt werden. Allerdings wird der wirtschaftliche Mehrwert für die deutsche Wirtschaft bisher eher als Co-Benefit des Programms verstanden und nur bedingt aktiv mit Maßnahmen adressiert (vgl. dazu und zu den bisher erzielten Effekten: Kap. 4.4).

Aus mehrheitlicher Sicht der Befragten bei SES, BMZ und EG werden die mit dem Instrument des SES-Entsendeprogramm verfolgten Zielstellungen weiterhin als relevant bewertet. Dennoch existieren Überlegungen und Diskussionen auf strategischer, konzeptioneller Ebene, die eine Weiterentwicklung des Zielsystems betreffen. Die konzeptionellen Überlegungen betreffen drei Wirkungsbereiche: bürgerschaftliches engagement, Austausch und Verständigung auf interkultureller Ebene sowie entwicklungspolitische Wirkungen im Wirtschaftssektor.

Mit seiner Förderung von bürgerschaftlichem Engagement leistet das SES-Entsendeprogramm einen Beitrag zur Engagementstrategie des BMZ. Bisher wurde dies eher als *Co-Benefit* des Programms verstanden und es existiert kein entsprechendes Programmziel im Zielsystem des SES. Aus Sicht des BMZ sollte diese Zielstellung in Zukunft stärker sichtbar gemacht werden.

Ebenso als Co-Benefit wurden bisher Effekte des interkulturellen Austauschs verstanden. Diese können beinhalten: eine Reflexion über das eigene Selbstbild und des Bildes vom Partnerland, den Abbau von Stereotypen und Vorurteilen, die Stärkung von Offenheit und Toleranz sowie die Entwicklung eines Verständnisses für die Perspektive des „Anderen“. Auch hier ist die Auffassung des BMZ, dass diese Zielstellung in Zukunft stärker sichtbar gemacht werden sollten.

Aktuelle Überlegungen mit Bezug auf den Wirkungsbereich der Wirtschaft hängen vor allem damit zusammen, dass die finanziellen Mittel zur Förderung des SES über den Wirtschaftstitel des BMZ bereitgestellt werden. Aus Sicht des BMZ müsse der Mehrwert für die Wirtschaft deutlich sichtbar werden. Hierbei bestehen jedoch zwei Herausforderungen. Zum einen fehlt es bisher an einem nachvollziehbaren Bezug zum Wirkungsmodell des Wirtschaftsreferats des BMZ. Dies ist dadurch erschwert, dass sich die vielen punktuellen Einzelinterventionen des SES nicht ohne weiteres zu einem strategischen Wirkungsnachweis aggregieren lassen, aggregierbare Wirkungen aber aus Sicht der BMZ wünschenswert sind. Zum anderen sie hinsichtlich der strategischen Anbindung noch nicht ausreichend geklärt, auf welche Weise der SES zu den Zielstellungen des Referats beitragen sollte. Eine Diskussion, inwiefern konzeptionell andere, zielgerichtete Beiträge des SES zu deutschen wirtschaftlichen Interessen nötig sind, findet derzeit statt und potentielle strategische Anknüpfungspunkte liegen vor. Mindestens müsse eine klare Abgrenzung der für das Wirtschaftsreferat relevanten Segmente des Portfolios erfolgen. Aus der Perspektive „der“ deutschen Wirtschaft (repräsentiert durch die Wirtschaftsverbände BDI, BDA, DIHK und ZDH), ist eine Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung deutscher/europäischer Unternehmen als Mehrwert willkommen, insbesondere durch die Förderung eines positiven Images der Wirtschaft im Ausland, durch eine Absatzsteigerung von Produkten und Dienstleistungen im Ausland sowie durch einen Beitrag zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte. Primär wird aus Sicht der Wirtschaftsakteure jedoch vom SES ein entwicklungspolitischer Beitrag erwartet kohärent zum bisherigen Zielsystem des SES.

4.3 Bewertung Effektivität

Unter dem Evaluierungskriterium Effektivität wird betrachtet, inwiefern das SES-Auslandsentsendeprogramm seine Ziele erreicht. Grundlage für die Bewertung sind die vertraglich vereinbarten Ziele laut Zuwendungsanträgen. Weiterhin wird betrachtet, inwiefern die Angebote und einhergehenden Aktivitäten zweckmäßig waren, um die Ziele zu erreichen. Auch weitere Einflussfaktoren auf die Erreichung der Ziele sowie der intendierten Wirkungen werden betrachtet. Die Darstellung der Ergebnisse ist entlang der Leitfragen für diese Evaluation strukturiert.⁴

4.3.1 Zielerreichung

Bei der Analyse der Zielerreichung des Programms ist zwischen zwei Bereichen zu unterscheiden. Zum einen wurden auf einsatzübergreifender Ebene für das Entsendeprogramm Programmziele zwischen SES und BMZ vereinbart und in Zuwendungsanträgen festgehalten. Zum anderen werden für die individuellen Entsendungen konkrete Einsatzziele in Abstimmung von AG, SE und SES vereinbart. Die folgende Analyse der Zielerreichung betrachtet die Erreichung der in den Zuwendungsanträgen vereinbarten Programmziele/Programmmzielen.

Zielerreichung laut Monitoringdaten

Der Untersuchungszeitraum umfasst mehrere Zuwendungs- und Änderungsanträge. Die vereinbarten Ziele beziehen sich jeweils auf ein Kalenderjahr. Im Programmverlauf wurden die Zielformulierungen und -indikatoren mehrfach geändert. Anhand von Monitoringdaten des SES wurde im Rahmen der Evaluation geprüft, ob die Ziele in den jeweiligen Jahren erreicht wurden.

Die Auswertung der Monitoringdaten (Verwendungsnachweise des Programms) zeigt für die Laufzeit 2017 – 2023, dass die **vereinbarten Zielindikatoren überwiegend erreicht** werden. Von insgesamt 67 vereinbarten Indikatoren wurden 45 voll erreicht (67 %), fünf teilweise erreicht (1 %) und 17 nicht erreicht (25 %). In Anlage A7 sind die Ergebnisse im Detail aufbereitet. Auf die einzelnen Zielbereiche wird in den folgenden Unterabschnitten ausführlicher eingegangen. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass Zielstellungen auf operativer Ebene umgesetzt wurden (u.a. Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, Durchführung REP-Treffen, konzeptionelle Weiterentwicklung), dass die Einsätze in der Regel ihr angestrebtes Ergebnis erzielen, dass erwünschte Effekte beim AG im intendierten Umfang erzielt werden, dass eine regionale Stärkung in Regionen Afrika und *Middle East North Africa* (MENA) erreicht wurde, sowie dass SE für eine Unterstützung im Nachgang der Einsätze gewonnen werden konnten. Deutlich wird zudem, dass die Herausforderungen bei der Zielerreichung insbesondere in den folgenden Bereichen lagen: Generierung von Einsatzanfragen durch AG sowie von Registrierungen durch SE während und im Nachgang der Covid-19-Pandemie, Erreichung der anvisierten Anzahl von Online-Einsätzen sowie der Grad der Kostenübernahme durch die AG.

⁴ Aus Gründen der inhaltlich besseren Lesbar- und Nachvollziehbarkeit wurde die Reihenfolge und Zuordnung einzelner Leitfragen gegenüber der Strukturierung im Inception Report geändert.

Anzahl und Art der durchgeführten Einsätze

Die **Entwicklung der Einsatzzahlen** im Betrachtungszeitraum lässt sich klar in drei Phasen einteilen (vgl. Abbildung 01). In den Jahren 2017 bis 2019 erfolgte ein kontinuierlicher Anstieg der Einsatzzahlen. Einhergehend mit den massiven Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie brachen die Einsatzzahlen in den Jahren 2020 und 2021 sehr stark ein. Im Nachgang der Pandemie stiegen die Einsatzzahlen wieder deutlich an, blieben aber weit unter der Häufigkeit der Jahre vor der Pandemie. Dies wird laut Angaben in den Verwendungsnachweisen neben Nachwirkungen der Pandemie vor allem mit einer deutlichen Mittelreduktion begründet, wodurch weniger Einsätze finanzierbar seien ("starker Anstieg von Einstellungen mit der Begründung 'keine öffentlichen Fördermittel' seit 2022"). Dennoch konnten die seit 2021 bestehenden Zielwerte für die Einsatzzahlen in den Jahren 2022 und 2023 erreicht werden.

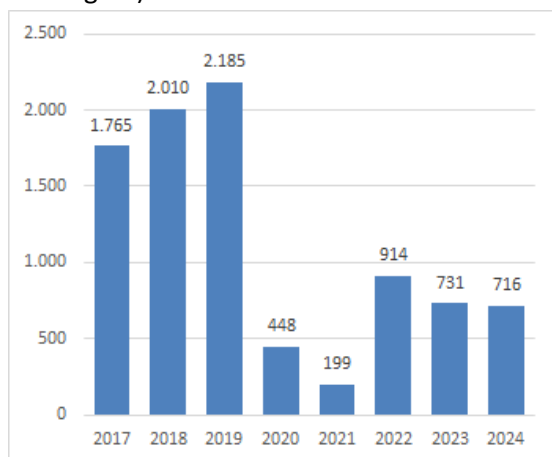


Abbildung 1 - Anzahl SES-Einsätze je Jahr

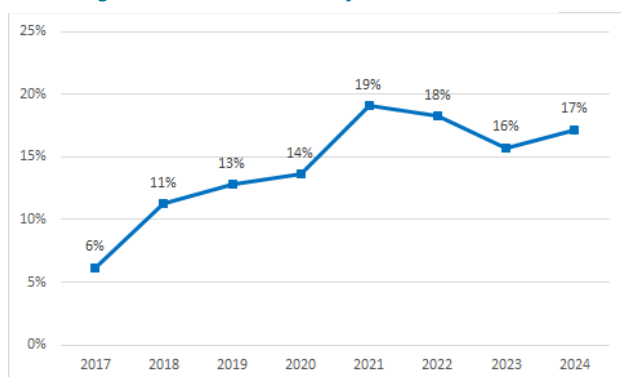


Abbildung 2 - Entwicklung Anteil WD30+ an allen SES-Einsätzen

Im Untersuchungszeitraum wurde 2017 der **Welt-dienst 30+ (WD30+)** als neues Angebot des SES eingeführt. Die Entwicklung der Einsatzzahlen im WD30+ verläuft entsprechend dem allgemeinen, oben geschilderten Trend. Am zeitlichen Verlauf des Anteils der Einsätze im WD30+ an allen SES-Einsätzen ist erkennbar (vgl. Abbildung 02), dass das Angebot nach seiner Einführung immer besser angenommen wurde und im Jahr 2021 mit 19 % den höchsten Anteil erreichte. Seit 2021 machen die Einsätze im WD30+ rund ein Sechstel aller Einsätze aus. Die mit EG/BMZ vereinbarten Zielmargen wurden mit Ausnahme des Jahres 2021 erreicht.

Während die anvisierten Einsatzzahlen an SES-Einsätzen weitestgehend erreicht wurden, war dies hinsichtlich der Zielvorgaben zu (zur Bearbeitung akzeptierten) **Einsatzanfragen seitens AG** sowie **Neuregistrierungen von SE** mehrfach nicht der Fall. Insbesondere die Einsatzanfragen seien seit der Covid-19-Pandemie von jährlich rund 2.000 bewilligten Einsatzanfragen auf jährlich unter 800 bewilligten Einsatzanfragen "drastisch" eingebrochen (vgl. Verwendungsnachweise). Die vereinbarten Zielindikatoren konnten 2021 – 2023 nicht erreicht werden. Auch die Gewinnung neuer SE (sowohl im klassischen Format als auch WD30+) liegt seit Ende der Pandemie unter den Erwartungen und die Zielvorgaben wurden in den Jahren 2021 und 2022 nicht erreicht. Als Gründe für diese Ergebnisse werden in den Verwendungsnachweise Nachwirkungen der Covid-19-Pandemie sowie die gesunkenen Fördermittel (hier: für Netzwerkpfege und Marketingmaßnahmen) benannt. Von Seiten der SE sei eine Zurückhaltung festgestellt worden aufgrund von den, mit der Pandemie verbundenen, Risiken bei Reisen ins Ausland. Die Arbeitsfähigkeit der REP wurde im Verlauf der Pandemie eingeschränkt. Aktivitäten zur Bekanntmachung des SES-Angebots und zur Pflege der Kontaktnetzwerke in den Einsatzländern und in Deutschland (Marketingaktivitäten der REP, REP-Workshops in Präsenz, Dienstreisen der PL, Veranstaltungen wie Regionaltagungen, Messeteilnahmen in Deutschland) konnten nicht in benötigtem Umfang durchgeführt werden. Daher habe die Bekanntheit des Programms sowohl in Deutschland als auch in den Einsatzländern gelitten. Laut Online-Befragung schätzten 54 % (n = 48) der REP das SES-Programm in ihrem Land als eher unbekannt sein. Nur etwas über ein Drittel der befragten REP schätzten laut

Onlinebefragung den Bekanntheitsgrad des SES-Programmes in ihrem Land als (sehr) bekannt ein (37 %, n = 33). Gegebenenfalls stellen diese Entwicklung ein Risiko für die zukünftige Implementierung des Entsendeprogramms dar. Bisher liegt jedoch die Anzahl an Einsatzanfragen und Neuregistrierungen über der Anzahl anvisierter sowie realisierter Einsätze.

	2022	2023	2024
Anzahl Online-Einsätze	17	21	36
Anteil Online-Einsätze	2%	3%	5%

Tabelle 2 - Anzahl an Onlineeinsätzen

Seit dem Jahr 2022 existiert das Format der reinen **Online-Einsätze**. Eine Analyse der Einsatzzahlen zeigt, dass dieses Format nur einen kleinen Teil aller Einsätze ausmacht (vgl. Tabelle 02). Dennoch ist erkennbar, dass der Anteil der Online-Einsätze an allen SES-Einsätzen jährlich ansteigt. Die Erwartungen an die Einsatzzahlen waren laut Zielvorgaben anfangs wesentlich höher.

Die vereinbarten Zielindikatoren konnten daher in den Jahren 2022 und 2023 nicht erreicht werden.

Hinsichtlich der **regionalen Verteilung** kann konstatiert werden, dass die meisten der SES-Einsätze in den Jahren 2017 – 2024 in den Regionen Afrika (2.725 Einsätze, 30 %), Ost- und Südosteuropa, Kaukasus, Zentralasien (2.538 Einsätze, 28 %) und Asien (2.261 Einsätze, 25 %) stattfanden. Mit einer weitaus geringeren Anzahl folgten die Regionen Mittel- und Südamerika (1.088 Einsätze, 12 %), Mittlerer Osten/Nordafrika (Middle East and North Africa, MENA – 357 Einsätze, 4 %) und Ozeanien (1 Einsatz, 0,01 %). Im Untersuchungszeitraum sollte laut Programmzielstellungen ein besonderer Fokus auf Afrika und die MENA-Region liegen. Laut Monitoringdaten ist es tatsächlich erfolgreich gelungen, die Anzahl der Einsätze in den beiden Regionen auszubauen, insbesondere in Afrika, wo die Einsatzzahl zwischen 2017 und 2019 um 60 % gesteigert werden konnte (bevor im Anschluss die Covid-19-Pandemie zu einem starken Rückgang der Einsatzzahlen führte).

Eine Analyse der **thematischen / sektoralen Verteilung** ergibt, dass die meisten SES-Einsätze im Bereich der (Berufs-)Bildung (3.012 Einsätze, 34 %) und im Wirtschaftsbereich (2.993 Einsätze, 33 %) stattfanden. Laut eigenen Auswertungen des SES⁵ machen Einsätze im Bereich Berufsbildung / *Technical and Vocational Education and Training* (TVET) einen großen Teil der im Bildungsbereich kategorisierten Entsendungen aus. Auf dem dritten Rang folgte der Gesundheitssektor (1.460 Einsätze, 16 %). Deutlich seltener wurden Einsätze in den Bereichen ländliche Entwicklung (325 Einsätze, 4 %) und Armutsbekämpfung (371 Einsätze, 4 %) durchgeführt. Die restlichen 9 % der Einsätze (n = 807) teilen sich auf eine Vielzahl weiterer Bereiche auf (u.a. Umwelt, Migration, Frieden, etc.).

Die in den Zuwendungsanträgen für den Betrachtungszeitraum vereinbarten Zielindikatoren werden überwiegend, d.h. zu rund zwei Dritteln, erreicht. SES-Einsätze konnten weitestgehend in der anvisierten Anzahl realisiert werden. Seit dem Jahr 2017 wurde das Angebot des WD30+ erfolgreich eingeführt und macht mittlerweile rund ein Fünftel aller Einsätze aus. Herausforderungen bei der Zielerreichung lagen insbesondere in der Generierung von Einsatzanfragen durch AG sowie von Registrierungen durch SE während und im Nachgang der Covid-19-Pandemie, der Erreichung der anvisierten Anzahl von Online-Einsätzen sowie der Grad der Kostenübernahme durch AG. Als hinderlich für die Generierung neuer Einsatzanfragen stellte sich nicht allein die Pandemie dar, sondern auch die geringeren zur Verfügung stehenden Mittel beim SES, die zum einen zu einer veränderten Strategie hinsichtlich der Bewerbung des Programmes führten (und somit die Aktivitäten der REP zur Bewerbung des SES-Angebots einschränkten) sowie zum anderen in einer Reduktion der Perso-

⁵ Die Auswertung erfolgte exemplarisch für das Jahr 2024. Anzumerken ist, dass die Zuordnung zu TVET nicht strukturiert erhoben wird. Die Zuordnung erfolgte annäherungsweise vielmehr auf Basis des Fachgebiets des AG (z.B. Berufsschule) und des Aufgabengebiets des SE.

nalressourcen mündete. Auffällig ist, dass rund die Hälfte der REP die Bekanntheit des SES-Angebots im eigenen Land als eingeschränkt bewertet. Gegebenenfalls stellen diese Entwicklung ein Risiko für die zukünftige Implementierung des Entsendeprogramms dar. Bisher liegt jedoch die Anzahl an Einsatzanfragen und Neuregistrierungen über der Anzahl anvisierter sowie realisierter Einsätze.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Programmziele und Wirkungslogik des SES fällt auf, dass Akteure aus der Privatwirtschaft nur einen Teil aller Einsätze ausmachen. Akteure aus dem (Berufs-)Bildungsbereich sind mittlerweile etwas stärker im Portfolio vertreten. Dies steht im Gegensatz zum Zielsystem des Programms, in welchem (intendierte) Effekte bei der wirtschaftlichen Entwicklung *des AG* eine hervorgehobene Stellung einnehmen. Die vom SES unterstützten Akteure im Berufsbildungssektor können auch einen Beitrag zur übergeordneten wirtschaftlichen Entwicklung leisten. Das SES-Ziel einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit der AG ist für diese Akteure jedoch nicht passend.

Erfolg der Einsätze und Zufriedenheit der Zielgruppen

Laut Monitoringdaten des SES wird aus Sicht der AG mit den Einsätzen in der Regel das angestrebte Ergebnis voll oder zum Teil erreicht. Die jährlichen durchschnittlichen Zustimmungswerte zwischen 2017 und 2023 liegen zwischen 80 % und 96 % und erreichen damit in fast allen Jahren den anvisierten Zielwert von 85 %. Nur bei einem sehr kleinen Teil geben die AG an, dass die Ziele nicht erreicht wurden. Meist war dies bei jährlich 4 - 5 % der Einsätze der Fall.

Auch in den Feldbefragungen durch die REP geben die AG in der überwiegenden Mehrheit an, dass die Einsätze erfolgreich waren und Vorschläge und Empfehlungen der SE im Nachgang umgesetzt werden konnten. Demnach kam es zu konkreten Verbesserungen und das Know-how wird weiterhin angewandt.

Von den zehn analysierten **Fallbeispielen** lassen sich auf Basis der Rückmeldungen von AG und SE sieben als weitestgehend bis vollständig erfolgreich bewerten. Zwei der Fallbeispiele waren bis zu einem gewissen Grad erfolgreich. Ein Fallbeispiel ist als nicht erfolgreich einzuschätzen. Die in den Interviews von AG und SE abgegebenen Bewertungen stimmten dabei weitestgehend überein. Lediglich in drei Fällen gab es deutlichere Abweichungen, wobei sich jeweils die SE kritischer als die AG äußerten. Die befragten AG waren bis auf eine Ausnahme (z.T. ausgesprochen) zufrieden mit der Unterstützung, die sie im Rahmen des oder der Einsätze erhalten haben und waren dafür dankbar. Auch die SE waren überwiegend sehr zufrieden. In den Fällen, wo Entsendungen kritischer gesehen wurden, wurde jedoch auf andere (eigene) Einsätze für den SES verwiesen, die deutlich erfolgreicher gewesen wären.

Auch in der Onlinebefragung konnten die AG, SE und REP die Zielerreichung des Einsatzes/der Einsätze bewerten. 93 % der AG (n = 410) bestätigten, dass die Ziele der Einsätze bzw. des Einsatzes (eher) erreicht wurden. Die Sichtweise der SE ist ebenso sehr positiv, wenn auch etwas kritischer als die der AG: 87 % der SE (n = 1.025) gaben an, dass die Ziele ihres Einsatzes/ihrer Einsätze (eher) erreicht wurden (ja: 398, eher ja: 627). Lediglich 2 % (n = 19) gaben an, dass die Ziele nicht erreicht wurden. Zuletzt bewerteten auch die befragten REP die Zielerreichung sehr positiv. 84 % der REP (n = 71) gaben an, dass die Ziele bei den von ihnen betreuten SES-Einsätzen immer bzw. häufig erreicht wurden.

Die **Unterstützung durch das SES-Programm insgesamt** bewerteten 94 % der AG (n = 372) als sehr (n = 320) bzw. eher (n = 52) gut. Bei den SE waren 88 % (n = 1.427) sehr (n = 834) bzw. eher (n = 593) zufrieden. Auch die interviewten Vertreter*innen der AG äußerten sich sehr positiv in Bezug auf das SES-Programm insgesamt. Das Angebot und Konzept des SES-Entsendeprogramms wurde als sehr sinnvoll, hilfreich und wirkungsvoll charakterisiert. Insbesondere wurde hervorgehoben: 1) das bedarfsgerecht bereitgestellte hochqualifizierte Fachwissen, 2) das persönliche Engagement der SE sowie 3) der finanziell leistbare Aufwand.

Auf Basis der übereinstimmenden Ergebnisse der Datenerhebungen kann konstatiert werden, dass die überwiegende Anzahl der Einsätze als erfolgreich zu bewerten ist. Der Grad der Zielerreichung entspricht dabei den Zielerwartungen der Programmakteure. Es ist anzunehmen, dass weniger als 5 % der Einsätze jährlich gar nicht erfolgreich sind und als gescheitert gelten können. Insbesondere die AG, aber auch die SE, sind mit dem Angebot des SES-Programms überaus zufrieden.

Haben die Einsätze dem Ziel einer Qualitätssteigerung in den Einsatzbetrieben/ beratenen Organisationen entsprochen, sowie Projektpartner und Strukturen gestärkt? Welche Hemmnisse gibt es? Inwiefern leistet die Entsendung von Senior Expert*innen einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Einsatzbetriebe bzw. leistet einen Beitrag zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Bezug auf Management/Know-how und/oder durch besser qualifizierte Mitarbeitende in den auftraggebenden Unternehmen?

Verbesserung der Qualifizierung von Mitarbeitenden

Laut den vorliegenden Monitoring-Daten konnte bei 80 % bis 90 % der Einsätze die Qualifikation der Mitarbeitenden verbessert werden (jährlich schwankende Werte, kein Trend erkennbar).

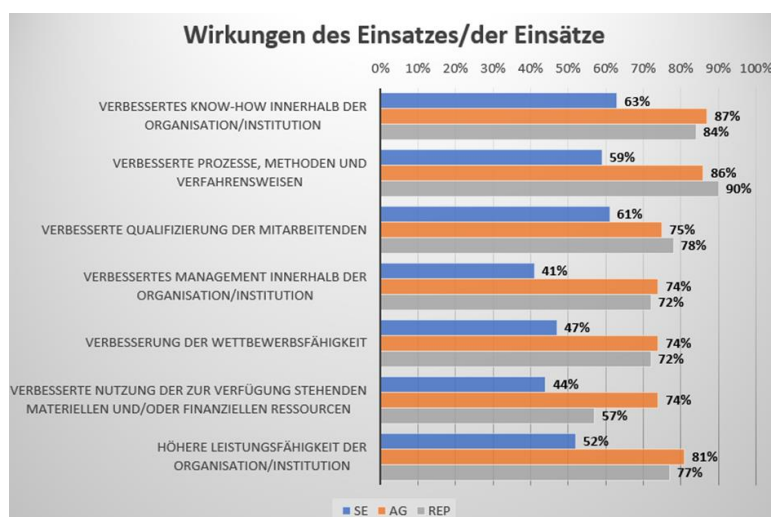


Abbildung 3 - Wirkung des Einsatzes/der Einsätze

75 % (n = 302) der befragten AG gaben innerhalb der Primärdatenerhebung an, dass der Einsatz/die Einsätze zu einer (sehr) hohen Wirksamkeit auf die verbesserte Qualifizierung der Mitarbeitenden führte. Weitere 18 AG (5 %) bewerteten die Wirkung als (sehr) niedrig. 61 % der SE (n = 992) waren ebenfalls der Ansicht, dass die Qualifizierung der Mitarbeitenden in der AG in einem (sehr) hohen Maße gesteigert wurde. Nur 7 % (n = 114) empfanden dies (sehr) nicht. Einsatzübergreifend sahen 78 % der REP (n = 60) eine verbesserte Qualifizierung von Mitarbeitenden der AG als Wirkung der SES-Einsätze an, nur 3 REP (4 %) empfanden die Wirkung in diesem Bereich als niedrig.

Bei den analysierten Fallbeispielen wurden von AG und SE positive Effekte auf die Kompetenz der Mitarbeitenden des AG zu fast allen Einsätzen berichtet. Know-how, welches vorher nicht vorhanden war, konnte demnach erfolgt vermittelt werden. Dies betraf, je nach Zuschnitt des Einsatzes, fachliches, berufspraktisches Wissen, aber auch Kompetenzen im Bereich von Soft- oder Management-Skills wie z.B. Teamfähigkeit oder Mitarbeiterführung. Allerdings waren die Effekte je Einsatz unterschiedlich stark ausgeprägt. Bei längerfristigen Mehrfach-Einsätzen wurde berichtet, dass eine kontinuierliche Kapazitätsstärkung, Mitarbeiterentwicklung und Wissensvertiefung erreicht werden konnten. Im Einzelfall wurde berichtet, dass bereits ausgeprägte Kompetenzen vorlagen, so dass kein darüberhinausgehender Beitrag geleistet werden konnte. In zwei Fällen stellte sich als hinderlich für die Kapazitätsstärkung beim AG dar, dass v.a. Zielgruppen des AG an Trainings teilnahmen und weniger die Mitarbeitenden selbst. Weitere hinderliche Faktoren waren Sprachbarrieren, mangelndes *Commitment* beim AG und ein zu geringes fachliches Niveau (vgl. ausführlicher Kap. 4.3.2).

Steigerung von Leistungsfähigkeit und Qualität der AG

86 % (n = 358) der befragten AG gaben als (sehr) hohe Wirkung des Einsatzes/der Einsätze die Verbesserung von **Prozessen, Methoden und Verfahrensweisen** des AG an. Diese Wirkung erkannten auch 59 % der SE (n = 946) als (sehr) hoch an. 8 % der SE (n = 121) empfanden die Wirkung in diesem Bereich als (sehr) niedrig. Einsatzübergreifend sahen 90 % der REP (n = 66), die angaben, dies einschätzen zu können, eine (sehr) hohe Wirkung bezüglich verbesserter Prozesse, Methoden und Verfahrensweisen.

87 % der AG (n = 369) gaben zudem an, dass der Einsatz/die Einsätze zu der (sehr) hohen Wirkung eines **verbesserten Know-hows** führte. Auch 66 % der SE (n = 1.079) empfanden dies so. Weitere 29 % (n = 472) sehen eine teilweise Wirkung in Bezug auf das Know-how. 84 % der REP (n = 66) der REP bestätigten die (sehr) hohe Wirkung des Einsatzes/der Einsätze.

81 % (n = 327) der befragten AG bestätigten (sehr) hohe Wirkungen dahingehend, dass der Einsatz/die Einsätze zu einer **höheren Leistungsfähigkeit** der AG führten und 74 % (n = 291), dass eine verbesserte Nutzung der zur Verfügung stehenden materiellen und/oder finanziellen Ressourcen erreicht wurde. Im Gegensatz dazu schätzten die SE die Wirkung des Einsatzes/der Einsätze auf die Leistungsfähigkeit der AG nur zu 52 % (n = 753) als (sehr) hoch ein, weitere 11 % (n = 158) empfanden die Wirkung als (sehr) niedrig. Nur 44 % der SE (n = 578) sahen eine Wirkung in der verbesserten Nutzung von Ressourcen. Die REP bewerteten diese Aspekte einsatzübergreifend etwas besser als die SE und etwas niedriger als die AG (Wirkung auf die Leistungsfähigkeit: 77 %, n = 57, Nutzung von Ressourcen: 57 %, n = 42).

In den meisten der betrachteten Fallbeispiele wird von AG und SE bestätigt, dass von den SE ein **Beitrag auf konzeptioneller Ebene** geleistet wurde. Nach Analyse der Situation auf Prozess- und Produktebene gaben die SE Hinweise, wie etwa Produktionsprozesse, Dienstleistungen, Angebotsmaßnahmen und Unternehmensprozesse weiterentwickelt und verbessert werden können. Der Input der SE reichte, je nach Schwerpunkt der Aufgabenstellung, von Empfehlungen zur Weiterentwicklung bis hin zu umfangreichen konzeptionellen Ausarbeitungen. Laut Aussagen der überwiegenden Mehrheit der AG sowie den SE, die dies dank eines Folge-Einsatz bewerten konnten, wurden konzeptionelle Beiträge von den AG übernommen und umgesetzt. Dadurch wurden bei den meisten der AG Prozesse, Methoden und Verfahrensweisen weiterentwickelt und verbessert: Die AG führten Produkte, Dienstleistungen, Produktionsprozesse, Unternehmensprozesse oder Angebotsmaßnahmen neu ein oder entwickelten diese weiter. Der Umfang, in dem die von den SE vorgeschlagenen konzeptionellen Weiterentwicklungen umgesetzt wurden, variiert dabei zwischen den Fallbeispielen. Mehrfach schildern AG, das nicht immer alle Hinweise und Empfehlungen passgenau oder realisierbar sind und dass der AG nur einen Teil tatsächlich anwenden und umsetzen konnte. Zudem betrafen die Beiträge punktuell bestimmte Arbeits- und Anwendungsbereiche des AG. In einzelnen Fällen, v.a. den Mehrfach-Einsätzen, waren die Veränderungen bei Prozessen, Methoden und Verfahrensweisen sehr umfangreich, so dass berichtet wurde, dass sich die Arbeitsweise des AG auf grundsätzlicher, organisationsstruktureller Ebene wesentlich weiterentwickelte. Wo keine Änderungen vorgenommen wurden, lag dies entweder daran, dass Prozesse bereits auf hohem Niveau waren oder dass die Empfehlungen des SE nicht passend waren.

Schwieriger zu beurteilen ist, ob durch die weiterentwickelten Prozesse und Verfahren tatsächlich eine **Steigerung der Leistungsfähigkeit** und Qualität des AG erreicht werden konnte. Konkrete Daten aus den Fallbeispielen dazu, welche Veränderungen bewirkt wurden, liegen nicht vor. Die Mehrheit der Rückmeldungen der interviewten AG hierzu sind grundsätzlich positiv, unterscheiden sich jedoch bezüglich des Grades der erzielten Wirksamkeit. In den meisten Fällen, in denen eine gesteigerte Leistungsfähigkeit bestätigt wurde, wurde der Beitrag als punktuell charakterisiert (bestimmter Arbeitsbereich, bestimmtes Team, etc.). In wenigen Fällen (v.a. Mehrfach-Einsätze oder kleinerer AG) wurde berichtet, dass die Leistungsfähigkeit des AG als Organisation grundsätzlich gesteigert wurde.

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Einsatzbetriebe

In den Einsatznachbefragungen lag die jährliche Zustimmung zu diesem Wirkungsbereich meist zwischen 60 % und 70 %. Ein Trend ist nicht zu erkennen.

Innerhalb der Onlinebefragung, die zur Primärdatenerhebung durch das Evaluationsteam durchgeführt wurde, gaben 74 % (n = 292) der AG an, dass der Einsatz/die Einsätze zu einer (sehr) hohen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit führte. SE, die AG aus dem wirtschaftlichen Sektor unterstützten – in welchem eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit folglich von Interesse ist – gaben zu 42 % (n = 236) an, dass eine (sehr) hohe Wettbewerbsfähigkeit erreicht wurde. Einsatzübergreifend bewerteten 72 % (n = 54) der REP die Wirkung der Einsätze auf die Wettbewerbsfähigkeit der AG als (sehr) hoch.

Fünf der zehn untersuchten Fallbeispiele sind dem wirtschaftlichen Bereich zuzuordnen. Die durch die SE erzielten Beiträge haben laut Auskunft der befragten SE und AG weitestgehend nur einen begrenzten Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der AG (vgl. Kap. 4.4). Nur einem Fall wird eine klare Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit konstatiert.

Erhöhtes Einkommen

Ein erhöhtes Einkommen wird laut Einsatznachbefragungen der AG nur bei einem Teil der Einsätze erzielt. In den meisten der betrachteten Jahre war dies bei ungefähr einem Drittel der Einsätze der Fall. Verbesserte Einkommen werden in den Fallbeispielen – sowohl im wirtschaftlichen als auch den anderen Sektoren – nahezu gar nicht thematisiert.

Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Bezug auf Management

Im Zuge der Onlinebefragung bestätigten 74 % der AG (n = 292), dass der Einsatz/die Einsätze als (sehr) hohe Wirkung ein verbessertes Management innerhalb der AG mit sich brachte. Weitere 6 % (n = 21) sehen dies nicht so. Die (sehr) hohe Wirksamkeit bestätigen im Gegensatz zu AG nur 41 % der SE (n = 593). Weitere 16 % (n = 189) sind der Meinung, dass die Wirkung (sehr) niedrig sei. Dahingegen bestätigten einsatzübergreifend 72 % der REP (n = 56) die positive (sehr) hohe Wirkung des Einsatzes/der Einsätze auf ein verbessertes Management innerhalb der AG. In Freitextfeldern erläuterten einige AG, dass der Einsatz/die Einsätze eine verbesserte Kooperation und die Arbeitsmoral innerhalb der AG förderte. Auch SE gaben an, dass die Mitarbeitenden der AG durch den Einsatz motivierter seien (n = 15) und ein Bewusstsein für neue Aufgaben geschaffen wurde (n = 10).

“Cooperation among the staff improved and increased.” (Onlinebefragung AG)

“Durch den SES-Experten wird der Organisation der Rücken bei ihren Tätigkeiten gestärkt; dadurch auch höhere Motivation und Selbstvertrauen der Mitarbeiter und Führungskräfte” (Onlinebefragung SE)

Managementprozesse waren nur in einem Teil der betrachteten Fallbeispiele Gegenstand. Einer der Einsätze zielte dezidiert auf diesen Bereich (Finanz- und Risikomanagement). Bei drei weiteren Einsätzen ergab sich durch vor Ort identifizierte Bedarfslagen, dass Aktivitäten die Management-Ebene fokussierten (Teamentwicklungs- und Trainingsprozess zur Förderung Zusammenarbeit, Weiterentwicklung Mitarbeitermanagement, Umfang von Kollegium und Leitungsebene mit Konflikten). Für drei der vier Einsätze berichteten AG und SE übereinstimmend, dass positive Effekte im Bereich des Managements erzielt werden konnten.

Bezüglich der Erreichung der laut Wirkungslogik des Programms verfolgten Zielsetzungen in Bezug auf den AG kann insgesamt konstatiert werden, dass Wirkungen im intendierten Sinne durch das SES-Entsendeprogramm beim AG erreicht werden können. Die Ergebnisse von Monitoringdaten und Datenerhebungen im Rahmen der Evaluation stimmen hierin weitestgehend überein, wobei festzustellen ist, dass sich Vertreter*innen der AG (über alle Datenquellen hinweg) grundsätzlich positiver äußern als SE. Bei den positiven

Bewertungen der AG könnten – trotz Anonymitätsgarantie - mögliche Bias vorliegen, da nicht auszuschließen ist, dass entsprechend einer vermuteten ‘sozialen Erwünschtheit’ geantwortet wurde, um die Chance auf Folgeinsätze nicht zu verlieren. Bei den einzelnen Wirkungsbereichen zeigen sich jedoch Unterschiede. Bei der großen Mehrzahl der Einsätze kann eine verbesserte Qualifizierung von Mitarbeitenden sowie ein Beitrag zu verbesserten Methoden, Prozessen und Verfahrensweisen festgestellt werden. Know-how wurde erfolgreich vermittelte und konzeptionelle Inputs helfen den AG, ihre Praktiken und Strukturen weiterzuentwickeln. Eine tatsächliche Steigerung der Leistungsfähigkeit und Qualität des AG durch die weiterentwickelten Prozesse und Verfahren wurde etwas weniger häufig berichtet, oft eher als punktuell beschrieben (bestimmter Arbeitsbereich, bestimmtes Team, etc.) und betraf nur in wenigen Fällen eine merklich gesteigerte Leistungsfähigkeit des AG insgesamt. Wirkungen mit wirtschaftlichem Bezug (gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit) oder eine Verbesserung auf Ebene des Managements werden in einem Teil der Einsätze erreicht, jedoch weniger häufig. Dies liegt auch daran, dass nicht alle Einsätze Ziele in diesen Bereichen verfolgen.

4.3.2 Einflussfaktoren für Zielerreichung und Wirksamkeit

Maßnahmen und Leistungen der SES-Zentrale

Wie wird die von der SES-Zentrale durchgeführte Vor- und Nachbereitung sowie die SES-Begleitung vor Ort von den SES-Expert*innen bewertet? Welche Verbesserungsvorschläge gibt es?

In den Einsatznachbefragungen (2017 - 24) wurde eine andauernd **überaus hohe Zufriedenheit der AG und SE mit der SES-Zentrale** deutlich. Nahezu alle befragten SE (96 - 98 %) und AG (88 - 97 %) schätzten die Zusammenarbeit mit dem SES als positiv ein. Ebenso hoch war die Zustimmung der SE (95 - 96 %) und AG (80 - 96 %) dazu, dass die Ansprechpartner*innen beim SES serviceorientiert sind. Fast alle der AG bewerteten die SES-Zentrale als reaktionsschnell. In Freitextantworten charakterisierten SE und AG die Zusammenarbeit und Kommunikation mit der SES-Zentrale mit Attributen wie: „professionell“, „freundlich“, „hilfreich“, „flexibel“ und „bedarfs- und lösungsorientiert“, „zuverlässig“, „reaktionsschnell“ und „immer erreichbar“. Auch die administrative Organisation der Einsätze wurde als sehr professionell bewertet.

In der **Onlinebefragung** dieser Evaluierung wurden SE über ihre **Zufriedenheit mit den erhaltenen Serviceleistungen** der SES-Zentrale befragt. 95 % (n = 1.621) der SE waren (sehr) zufrieden mit der Organisation des Einsatzes (z.B. Visa, Flug), 91 % (n = 1.477) waren (sehr) zufrieden mit der Erreichbarkeit des SES-Teams insgesamt und 87 % (n = 1.465) mit den Informationen, die für einen SES-Einsatz bereitgestellt wurden. Weitere 87 % (n = 1.460) der SE waren (sehr) zufrieden mit der Vorbereitung durch den SES auf den Einsatz sowie 81 % (n = 1.210) mit der Unterstützung durch den SES während des Einsatzes. Etwa zwei Drittel (70 %, n = 1.058) waren (sehr) zufrieden mit der Nachbereitung durch den SES, weitere 12 % (n = 183) waren dies (eher) nicht. 89 % (n = 1.499) der SE waren insgesamt mit der Unterstützung des SES (sehr) zufrieden.

Auch bei den AG zeigte sich in der Onlinebefragung eine sehr hohe Zufriedenheit mit den erhaltenen Serviceleistungen der SES-Zentrale. 97 % (n = 420) der AG waren (sehr) zufrieden mit der Organisation des Einsatzes (z.B. Visa, Flug), 95 % (n = 427) mit der Bearbeitung der Einsatzanfrage, 94 % (n = 422) mit den Informationen, die für einen SES-Einsatz bereitgestellt wurden und 93 % (n = 414) mit der Erreichbarkeit des SES-Teams insgesamt. Weitere 92 % (n = 402) waren (sehr) zufrieden mit dem *Matching* mit einer/einem SE, 89 % (n = 390) mit Unterstützung durch den SES während des Einsatzes, 88 % (n = 379) mit der interkulturellen Vorbereitung auf den Einsatz und 82 % (n = 360) mit der Nachbereitung durch den SES. 5 % (n = 19) der AG waren mit der Nachbereitung (eher) nicht zufrieden. 89 % (n = 390) waren insgesamt mit der Unterstützung des SES (sehr) zufrieden.

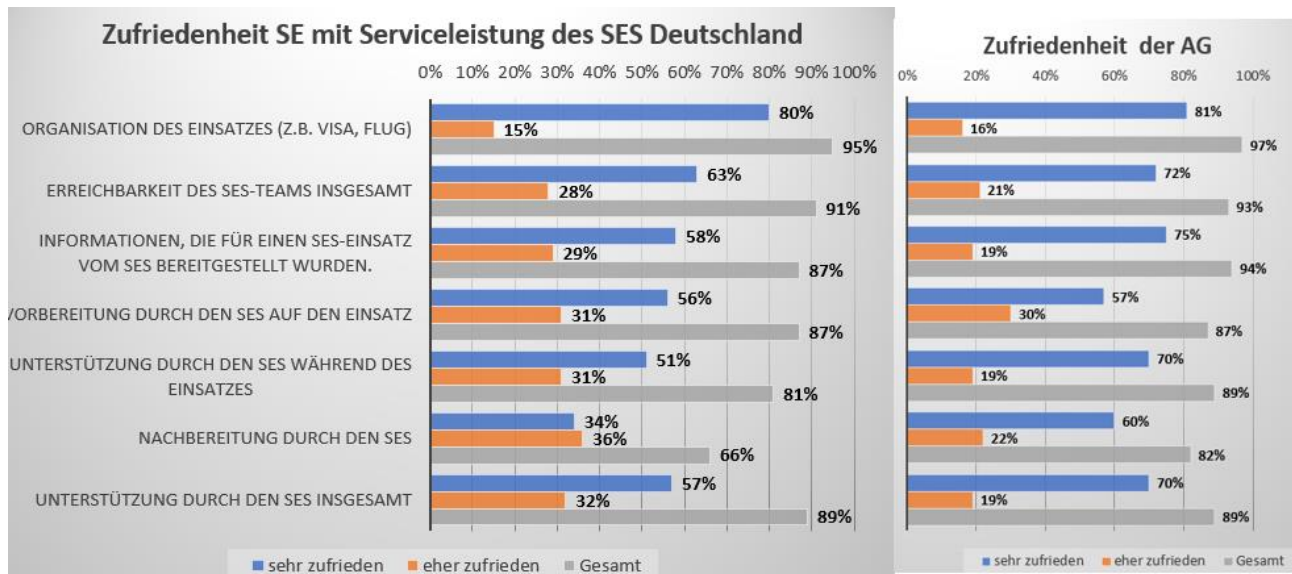


Abbildung 4 - Zufriedenheit der SE und AG mit Serviceleistung des SES-Teams Deutschland

Analog zu den Bewertungen der Einsatznachbefragungen und Onlinebefragungen ist auch in den **Interviews mit den Vertreter*innen der SE und AG** eine hohe Zufriedenheit mit der Unterstützung durch die SES-Zentrale zu verzeichnen. Die überwiegende Mehrheit der SE hob die professionelle Umsetzung und Organisation der Einsätze durch den SES hervor. Die administrative Abwicklung verlief demnach „super“ und „reibungslos“, die SES-Zentrale war gut erreichbar und die Kommunikation war zügig und hilfreich:

„Also ich könnte dem SES, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vom SES nur beste Noten erteilen, die waren immer erreichbar. Es gibt ja immer wieder Rückfragen, wie mache ich ein Visum, wie mache ich dies, wie mach ich das. Immer erreichbar, immer sehr fachkundig.“ (Interview SE)

Bei vereinzelt aufgetretenen Notfallsituationen während des Einsatzes leistete das SES-Team schnelle, unkomplizierte und ausreichende Unterstützung. Die AG hoben mehrheitlich vor allem die gute Kommunikation und Erreichbarkeit sowie schnelle Bearbeitungszeiten hervor: *„Die in Bonn waren immer super erreichbar – und vor allem auch interessiert an dem, was wir machen.“*

Aus den Rückmeldungen in den Interviews sowie Freitextfeldern in den Einsatznachbefragungen und den Onlinebefragungen lassen sich wenige (wiederkehrende) offene Bedarfe und Verbesserungswünsche hinsichtlich des Service der SES-Zentrale ableiten. Diese werden (aus Gründen der besseren Nachvollziehbarkeit) weitestgehend an anderen, thematisch passenden Stellen im Bericht aufgegriffen. Daneben bemängelten einzelne SE die Unterkunft während des Einsatzes oder hatten kritische Rückmeldungen zur Flugbuchung.

Vorbereitungsseminar durch SES-Zentrale

Vor ihrem ersten Einsatz nehmen alle SE an einem Vorbereitungsseminar des SES teil. Zweck des Seminars ist zum einen, die SE umfassend über Zuschnitt und Ziele des Programms sowie organisatorische Aspekte aufzuklären, und zum anderen, eine interkulturelle Vorbereitung für die SE zu leisten. Im Untersuchungszeitraum wurde das Seminarangebot stark weiterentwickelt. Unter anderem wurde von einer Präsenz- zu einer Online-Veranstaltung umgestellt und die Inhalte zur interkulturellen Vorbereitung ausgebaut und interaktiver gestaltet (u. a. stärkere Berücksichtigung von kolonialisierungskritischen Aspekten und machtkritischen Reflexion zur Rolle der SE).

Die befragten **Mitarbeitenden beim SES** schätzten das Seminar als ein sehr wichtiges Instrument zur Vorbereitung der SE ein. So könne ein Verständnis bei den SE entwickelt werden zu wichtigen Aspekten der Programmumsetzung (z. B. zum Umgang mit längerfristigen Begleitungen/Mehrfach-Einsätzen) und es könnten *Best-Practice*-Beispiele mitgegeben werden. Besonders wichtig seien auch die interkulturelle Vorbereitung und die Rollenklärung der SE. Auf diese Weise könne befördert werden, dass die SE sich angemessen und respektvoll verhalten, mit einer offenen und vorurteilsfreien Haltung auftreten und adäquat auf mögliche sensible Themen oder schwierige Situation reagieren können. Dazu gehöre auch ein Anregen zur Selbstreflexion in Bezug auf die eigenen Erwartungen und Normen. Das Risiko von späteren Konflikten und Missverständnissen könne so reduziert und mögliche bestehende Unsicherheiten seitens der SE aufgefangen und abgebaut werden.

Die **Mehrheit der in den Interviews befragten SE** schilderte das **Vorbereitungsseminar als wichtig und hilfreich** für die Vorbereitung auf den ersten Einsatz, insbesondere um Ziele, Anliegen und Hintergründe sowie Vorgehen und Strukturen des Programms kennenzulernen. Bei mehreren Befragten lag die Teilnahme am Seminar bereits mehrere Jahre zurück, so dass diese SE keine aussagekräftige Einschätzung mehr abgeben konnten, bzw. die Einschätzung auch nicht mehr aktuell ist. SE, die in jüngerer Vergangenheit am Vorbereitungsseminar teilnahmen, bewerteten das Angebot als gut gemacht. Dabei hoben sie als besonders hilfreich hervor, dass anhand der Illustrierung mit Fallbeispielen aus realen Einsätzen auf sensible Situationen sowie typische Fallstricke und Herausforderungen vorbereitet wurde (die dann z. T. tatsächlich später im Einsatz so erlebt wurden). Folglich ist es dem SES gelungen, typische Herausforderungen zu identifizieren und in ihren vorbereitenden Schulungen zu adressieren.

Die Vorbereitungsseminare richten sich regionenübergreifend an alle SE. Eine darüberhinausgehende länderspezifische Vorbereitung ist laut SES aus Kapazitätsgründen nicht leistbar. Zum Teil werden (jenseits der Vorbereitungsseminare) durch die jeweiligen PL kurze Handreichungen mit länderspezifischen Informationen (u. a. zur politischen, wirtschaftlichen und klimatischen Situation und zu kulturellen Umgangsformen und Besonderheiten) sowie Hinweise auf relevante Links bereitgestellt. Die Mehrheit der interviewten SE gab an, keine zusätzliche länderspezifische Vorbereitung zu benötigen (v. a. weil bereits umfangreichere Auslandserfahrungen vorlagen) und bewertete die zur Verfügung gestellten Informationsmaterialien als hilfreich und ausreichend. Einzelne SE meldeten jedoch in Interviews sowie Freitextfeldern der Onlinebefragung zurück, dass sie sich spezifischere Informationen zum Einsatzland und eine entsprechende Vorbereitung durch den/die PL oder REP gewünscht hätten (insbesondere beim Ersteinsatz). Dies deckt sich mit Rückmeldungen aus den Einsatznachbefragungen, wonach eine bessere Vorbereitung auf lokale Bedingungen und kulturelle Besonderheiten gewünscht wurde.

“Nur sehr spärliche Informationen zu Land und Leuten, z.B. Gebräuche, lokale Besonderheiten, geschichtliche Aspekte, ...” (Onlinebefragung SE)

“Ich hätte mir aber gewünscht, dass die Repräsentantin Informationen zu Transportmöglichkeiten, Einkaufsmöglichkeiten, insg. zur Orientierung in der Stadt für mich vorbereitet hätte. Zu Beginn kennt man ja gar nicht die Möglichkeiten, so dass man auch nicht spezifisch nachfragen kann.” (Onlinebefragung SE)

Über alle Datenquellen hinweg ist eine überaus hohe Zufriedenheit von AG und SE mit den Serviceleistungen des SES festzustellen. Das SES-Team wird als kompetent, reaktionsschnell und serviceorientiert charakterisiert und die administrative Umsetzung der Einsätze gelingt “professionell” und “reibungslos”. Nur in der Nachbereitung ist die Zufriedenheit der SE und AG etwas niedriger. Das aus Sicht des SES wichtige Angebot der Vorbereitungskurse wird von den SE als positiv und hilfreich bewertet. SE werden dabei auf sensible Situationen sowie typische Fallstricke und Herausforderungen vorbereitet und es werden ihnen *Best-Practice*-Beispiele mit an die Hand gegeben. Einzelne SE äußerten den Wunsch nach spezifischeren Informationen

zum Einsatzland und zu den Gegebenheiten vor Ort. Die Vorbereitungsphase könnte um Angebote zu länderspezifischen Informationen erweitert werden, insbesondere bei Erstentsendungen (z.B. Vernetzung mit REP und SE-Alumni).

Maßnahmen und Leistungen der SES-Repräsentant*innen

Inwiefern ist das System der Repräsentant*innen für die Akquise geeignet, um einen Beitrag zum passgenauen Matching von Unternehmen und SE-Expert*innen zu leisten? Welche Anpassungen werden ggf. vorgeschlagen?

Das SES-Entsendeprogramm wird in rund 90 Ländern weltweit durch rund 200 REP unterstützt. Die REP sind ehrenamtlich tätig bzw. erhalten für ihre Unterstützungsleistungen eine Aufwandsentschädigung. Hierzu wurde während des Untersuchungszeitraums ein neues, modulbasiertes Vergütungssystem eingeführt. Hauptaufgabe der REP ist ein Beitrag bei der Akquise von Einsatzanfragen. Dazu sollen die REP das Programm in den Ländern bekannt machen, etwa durch Informationsschreiben, Kontaktaufbau zu AG, Präsentationen und Informationsveranstaltungen und Vernetzung mit Multiplikator*innen vor Ort (Wirtschaftsverbände, Botschaften, Akteure der EZ). Während des Betrachtungszeitraums der Evaluation wurden laut Programmunterlagen die Aktivitäten der REP im Zuge der Covid-19 Pandemie stark eingeschränkt, aufgrund der damals vorherrschenden Kontakteinschränkungen und wirtschaftlichen Verwerfungen, sowie durch Budgetkürzungen im Programm. Reduzierte Aktivitäten zur Bekanntmachung des SES-Angebots der REP sowie eingeschränktes *Onboarding* und Training neuer REP durch die SES-Zentrale führten laut Verwendungsnachweisen zu einer spürbar verringerten Anzahl von Einsatzanfragen. Seit 2023 stehen jedoch wieder erhöhte Fördermittel zur Verfügung, so dass nötige Akquiseanstrengungen und REP-Schulungen wieder verstärkt aufgenommen werden konnten.

“SES gave me annual reports, when they had budget - they used to post them off to me. A lot of marketing material came from Germany, like writing pads, pens, bags. We used to have tones of it. So, when I approach a client, I had enough marketing material they set me off with.” (Interview mit REP)

In den Interviews mit Akteuren beim SES wird durchweg geäußert, dass die REP für die operative Umsetzung des Entsendeprogramms eine **Schlüsselrolle** einnehmen und sehr wichtig sind. In erster Linie ist dies durch die **Akquisetätigkeiten** der REP vor Ort der Fall, ohne die der SES nicht ausreichend bekannt sei und Einsatzanfragen nicht in ausreichender Anzahl generieren könne. Daneben wird mehrfach die Bedeutung ihres Beitrags in den folgenden Bereichen hervorgehoben: 1) Unterstützung der AG bei Ausarbeitung der Einsatzanfrage und Aufgabenstellung, 2) Bewertung der Eignung des AG, 3) Nachfassen beim AG in der Anbahnungsphase, 4) interkulturelle Vorbereitung der AG auf den/die Expert*in aus Deutschland sowie 5) Kontakt zum SE während des Einsatzes und Unterstützung in Problemsituationen (z. B. gesundheitliche oder andere Notfallsituationen, Herausforderungen administrativer Art, z. B. bezüglich Unterkunft oder Transport). Mit ihrem Einblick in die Situation vor Ort (Lage im Land, Aktivitäten des AG) stellen sie für die PL des SES zudem eine wichtige Informationsquelle dar.

Um die Bereiche 1 (Unterstützung bei der Ausarbeitung der Einsatzanfrage) und 2 (Bewertung der Eignung der AG) bedienen zu können, benötigen die REP einschlägige berufliche **Vorerfahrungen**. 67 % (n = 61 von 91) der REP gaben an, berufliche Vorerfahrungen im Wirtschaftssektor zu haben, die sich für ihre Tätigkeit als REP als hilfreich herausgestellt hat. Etwas weniger als die Hälfte der REP, die an der Onlinebefragung teilnahmen, bringen berufliche Erfahrungen in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (49 %, n = 45) oder mit Partnerschafts- bzw. Austauschprogrammen zwischen Ländern (42 %, n = 38) mit. Jeweils weniger als 20 % der REP waren zuvor in einem/r Unternehmen/Organisation tätig, die durch SES Expert*innen unterstützt wurde (17 %, n = 17) oder für den SES tätig (11 %, n = 10).

Die lokale Verankerung in Partnerländern weltweit, die durch das System der Repräsentant*innen ermöglicht wird, sieht das BMZ als eine große **Stärke des SES-Programms**. Die Vernetzung vor Ort, der **“Draht in die Länder”**, bringe für das BMZ Vorteile über das Programm hinaus, wie z. B. aktuell nach den politischen Umbrüchen in Syrien und der Frage, wie sich die deutsche EZ im Land entwicklungspolitisch engagieren könne.

Das Set an **Aufgabenstellungen**, welche die Tätigkeit als REP mit sich bringt, beschrieben REP innerhalb der durchgeführten Interviews z.T. sehr unterschiedlich. Die Ansichten gingen vor allem bezüglich der Aufgabe der Unterstützung zur Vernetzung der AG bzw. SE mit anderen Akteuren auseinander, von a) sehr engagierten REP, welche dies als ihre Aufgabe ansehen und dabei – laut eigener Einschätzung - erfolgreich sind b) REP, die gerne Vernetzung schaffen würden, aber bei den Akteuren (wie der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und Deutsche Botschaft) auf keine Kooperationsbereitschaft stoßen bis hin zu c) REP, die Vernetzungsaktivitäten nicht als ihre Aufgabe ansehen. Auch bezüglich Vorauswahl von AG und Anfragen gibt es unterschiedliche Ansichten zur Aufgabenstellung des REP. So sehen es einige REP als Aufgabe an, die Anfragen der AG vorzuselektieren und ungeeignete Anträge herauszufiltern während andere dies als ausschließliche Aufgabe des SES in Bonn wahrnehmen. Diese Ergebnisse basieren darauf, dass das Vergütungsmodell für die REP neben der Erfüllung von Mindestanforderungen flexibel ausgestaltet ist und optionale Aufgabenbereiche beinhaltet.

Die Ergebnisse der Einsatznachbefragungen sowie der Datenerhebungen im Rahmen der Evaluation zeigen, in welchem Umfang REP in unterschiedlichen Unterstützungsbereichen aktiv waren und die Unterstützungsleistungen von AG und SE bewertet werden. In der folgenden Ergebnisdarstellung wird zunächst auf die Leistungen der REP für die AG eingegangen und anschließend auf die Leistungen für die SE.

Die REP hatten laut **Einsatznachbefragungen sehr häufig Kontakt zu den AG, jedoch nicht flächendeckend**: Bei 72 % bis 85 % der AG war dies in den Jahren 2017 - 2024 der Fall, auch hier in der Tendenz steigend. Die REP geben bei 86 % bis 91 % der Einsätze an, Kontakt zu den AG gehabt zu haben. In der **Onlinebefragung**, die zur Primärdatenerhebung in dieser Evaluation durchgeführt wurde, bestätigt sich dieses Ergebnis, jedoch ist die Häufigkeit etwas geringer. Laut der Befragung der AG hatten 69 % (n = 311 von 449) der AG Kontakt zur/zum REP in ihrem Land. Dies liegt nicht allein daran, dass kein REP im Land existiert: Laut Onlinebefragung war das nur bei 9 % (n = 39) der AG der Fall. Auch bei den Interviews mit den AG hatten einzelne Befragte keinen entsprechenden Kontakt.

Unterstützungsleistungen, die REP laut Selbstauskunft vornehmlich für AG angeboten haben, sind: die Bereitstellung von Informationen über das Angebot (99 %, n = 90 von 91), die Unterstützung beim Ausfüllen der Einsatzanfrage (84 %, n = 76), die Unterstützung während des Einsatzes (82 %, n = 75) und die Unterstützung bei der Festlegung der Ziele des Einsatzes (80 %, n = 73). Etwas mehr als die Hälfte der REP leisteten Unterstützung bei der Formulierung eines Folgeantrages (69 %, n = 63), bei der Vorbereitung eines Einsatzes (67 %, n = 61) und nach Ende des Einsatzes (55 %, n = 50). Nur ca. ein Drittel der REP leisten Vernetzungsarbeit zu Organisationen/Institutionen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (35 %, n = 32), zur deutschen Botschaft (32 %, n = 33) und/oder zu deutschen Unternehmen (31 %, n = 28).

Die Angaben der REP zur Häufigkeit der erhaltenen Unterstützungsleistungen decken sich überwiegend mit den Aussagen der AG. Laut Interviewerhebungen waren die Vermittlung von Informationen zum SES-Programm sowie die Unterstützung beim Antragsprozess die häufigsten Formen des Supports. Übereinstimmend gaben die AG auch in der Onlinebefragung an, durch den/die REP am häufigsten (80 %, n = 250) Informationen über das SES-Angebot erhalten zu haben. Etwas weniger erhielten Unterstützung beim Ausfüllen der Einsatzanfrage (59 %, n = 182), bei der Festlegung der Ziele des Einsatzes (60 %, n = 187) sowie Unterstützung während des Einsatzes (59 %, n = 185). Etwas weniger als die Hälfte der AG erhielt Unterstützung bei der Prüfung, ob der Curriculum Vitae (CV) der/s vorgeschlagenen Expert*in den Erwartungen entspricht (49 %, n = 153) und etwa ein Drittel erhielt Unterstützung bei der Vorbereitung des Einsatzes (34 %, n = 106), Unterstützung nach Ende des Einsatzes (36 %, n = 111) sowie bei der Formulierung einer Folgeanfrage (35 %, n = 111).

n = 108). Hinsichtlich der Vernetzung mit anderen Akteuren unterscheiden sich die Einschätzungen der AG von den REP. Es geben deutlich weniger AG an, Unterstützung in diesem Bereich erhalten zu haben: Lediglich 8 % der AG bestätigten, dass sie durch den/die REP mit der deutschen Botschaft (n = 25), und jeweils 7 % mit deutschen Unternehmen (n = 22) und/oder mit Organisationen / Institutionen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (n = 23) vernetzt wurden.

Die AG gaben in der Onlinebefragung mit Zustimmungswerten von über 90 %⁶ an, (sehr) zufrieden mit den genannten Unterstützungsleistungen der REP gewesen zu sein. In den Einsatznachbefragungen wird die Unterstützung durch die REP ebenso als gut, hilfsbereit und professionell bewertet. Auch in den Interviewerhebungen berichteten die AG mehrheitlich von einer guten Zusammenarbeit und von einer grundsätzlichen Zufriedenheit mit der erhaltenen Unterstützung. Allerdings entstand der Eindruck, dass die Zusammenarbeit insgesamt mehrheitlich nicht sehr intensiv ist, was wiederum nicht problematisiert wird, da die befragten AG keine großen Unterstützungsbedarfe oder -erwartungen zu haben schienen (neben der Unterstützung bei der Anbahnung des Einsatzes).

Dementsprechend wurden in den Interviews keine **Verbesserungswünsche** geäußert. In den Einsatznachbefragungen merken AG dagegen vereinzelt an, dass sie sich einen intensiveren Kontakt zum REP wünschen. In der Onlinebefragung wird von mehreren AG rückgemeldet (n = 13, Freitextfeld), dass sie sich eine bessere Vernetzung mit der deutschen Botschaft, deutschen Unternehmen und/oder mit Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit wünschen.

Ebenso wie bei den AG sind die REP laut Ergebnissen der Einsatznachbefragungen **nicht immer mit den SE während des Einsatzes in Kontakt** (telefonisch oder durch Treffen). Je nach Einsatzjahr war das laut REP bei 14 % bis 22 %⁷ der Einsätze nicht der Fall. Die Einschätzung der REP in der Onlinebefragung ist demgegenüber etwas positiver: 90 % (n = 73) der REP gaben an, während des Einsatzes in regelmäßigen Kontakt mit allen bzw. den meisten SE zu stehen. Laut Antworten der SE in den Einsatznachbefragungen, hatten dagegen zwischen 60 % und 65 % Kontakt zum REP während des Einsatzes, in der Tendenz steigend. Das Ergebnis der Onlinebefragung ist dazu kohärent: 71 % (n = 1.230) der SE gaben an, dass sie während des Einsatzes Kontakt zur/zum REP hatten. Und in den Interviews bestand wiederum auch in wenigen Fällen kein Kontakt zum REP.

Der Kontakt erfolgte laut übereinstimmenden Rückmeldungen in Interviews und Einsatznachbefragungen in der Regel per Telefon oder auch E-Mail, seltener durch persönliche Treffen und Vor-Ort-Besuche. Dies ist dahingehend verständlich, dass manche Länder, die von REP betreut werden, sehr groß sind und daher ein Vor-Ort-Besuch die Überwindung weiter Entfernungen mit sich führen würde. Die REP wurden in der Onlinebefragung um Auskunft gebeten, auf welche Weise sie **Unterstützung für SE** anbieten. Etwas mehr als die Hälfte der REP unterstützte SE beim Aufbau einsatzrelevanter Kontakte vor Ort (66 %, n = 52), beim Kennenlernen und Verstehen der Zusammenhänge vor Ort (60 %, n = 50) sowie bei Herausforderungen oder Problemen mit auftraggebenden Unternehmen/Organisationen (56 %, n = 44). Etwa ein Drittel der REP informierten zu interkulturellen Aspekten oder unterstützen bei gesundheitlichen Fragen und Bedarfen (z. B. Erkrankungen) (29 %, n = 22) und bei der Alltagsorganisation (z. B. Einkauf, Transport) (29 %, n = 22). 26 % (n = 20) der REP gaben Hinweise zu Freizeitaktivitäten (z.B. Ausflugszielen/Ausgehtipps), auch wenn dies nicht in das klassische Aufgabengebiet der REP fällt. In den Rückmeldungen der SE in Einsatznachbefragungen und Interviews steht im Vordergrund, dass sich die REP als Ansprechpartner*innen für Problemfälle vor Ort vorstellten,

⁶ Die Fallzahlen der Rückmeldungen durch AG zu den jeweiligen Antwortkategorien variieren hier – aufgrund der Freiwilligkeit des Ausfüllens des Fragebogens - zwischen n = 296 und n = 182.

⁷ Wie bereits in den vorherigen Kapiteln aufgeführt werden Daten, die durch eine Primärdatenerhebung vom Evaluierungsteam gewonnen wurden, mit einer Prozentangabe und der absoluten Fallzahl in Klammern (n = x) angegeben. Häufigkeitsverteilungen, die auf Informationen aus Programmunterlagen (z.B. Einsatznachbefragungen des SES) beruhen, können im Bericht lediglich als relative Häufigkeiten (in Prozentangaben) angegeben werden.

dazu Kontakt hielten und v. a. bei administrativen Angelegenheiten oder bei Herausforderungen oder Konflikten mit dem AG unterstützten. In wenigen Fällen wurde in den Interviews ein besonderes Engagement der REP für den Erfolg des Einsatzes deutlich und positiv durch die SE hervorgehoben. REP waren dabei stärker in die Einsatzvorbereitung involviert (Teilnahme an Videokonferenzen), leisteten eine Vernetzung vor Ort mit relevanten Stakeholdern, engagierten sich bei der Beschaffung nötiger Materialien und Ressourcen, führten *Follow-up-Meetings* mit AG zu Einsatzergebnissen durch oder setzten sich für Folge-Einsätze in der SES-Zentrale ein. Die Vernetzung mit einsatzrelevanten Kontakten (Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NRO), Botschaften, Netzwerke und Verbände, andere Akteure der EZ) fand nur vereinzelt statt und wurde dann als Mehrwert hervorgehoben. Dies geschah jedoch deutlich seltener als laut Rückmeldung der REP in der Onlinebefragung und war von einzelnen SE ein explizit geäußelter Verbesserungswunsch.

In der Onlinebefragung zeigt sich eine **Zufriedenheit der SE mit der Unterstützung der REP**. 67 % (n = 608) der SE, die eine Unterstützung erhalten hatten, waren (sehr) zufrieden mit der Unterstützung beim Aufbau einsatzrelevanter Kontakte vor Ort, 66 % (n = 599) mit der Unterstützung beim Kennenlernen und Verstehen der Zusammenhänge vor Ort sowie 75 % (n = 317) der SE mit der Unterstützung bei gesundheitlichen Fragen und Bedarfen (z. B. Erkrankungen). Jeweils rund zwei Drittel der SE waren (sehr) zufrieden mit angebotenen Informationen zu interkulturellen Aspekten (68 %, n = 444), der Unterstützung bei der Alltagsorganisation (z. B. Einkauf, Transport) (67 %, n = 475) sowie der Unterstützung bei Herausforderungen oder Problemen mit AG (65 %, n = 427). 55% (n = 325) der SE waren (sehr) zufrieden mit der Unterstützung der REP bei der Suche nach Freizeitaktivitäten (z. B. Ausflugszielen/Ausgehtipps). Letztere Unterstützungsleistung gehört jedoch nicht zum offiziellen Aufgabengebiet der REP. Auch in den Einsatznachbefragungen und Interviews wurde die Unterstützung als positiv, professionell und hilfreich bewertet. Insbesondere in den Fällen, wo sich REP verstärkt für den Einsatzerfolg einsetzten, waren SE sehr zufrieden (bis hin zu Begeisterung) und dankbar. Nur vereinzelt gab es unzufriedene Stimmen aufgrund eines nicht ausreichenden Kontakts zum REP, einer Unzufriedenheit mit der Vernetzung mit einsatzrelevanten Kontakten vor Ort sowie der Prüfung der Eignung des AG durch den REP. Mehrere Hundert SE nutzten in der Onlinebefragung die Möglichkeit, über ein Freitextfeld **Verbesserungswünsche** bzw. konkrete Wünsche zu benennen. 98 SE äußerten den Wunsch, dass sich REP bei Einsatzbeginn des/der SE persönlich oder digital vorstellen (n = 55) und während des Einsatzes regelmäßigen Kontakt mit dem/der SE halten (n = 43). Weitere 10 wünschten sich generell mehr Präsenz des/der REP sowie weitere 27 SE mehr Informationen über das Land und über die AG. Die REP bringen die beruflichen Vorerfahrungen mit, um den SES repräsentieren zu können (z.B. fachspezifisch im Themenfeld der Wirtschaft). Sie erfüllen eine wichtige Schlüsselrolle als 'Draht in die Länder' und unterstützen den SES nicht nur bei der Akquise von neuen AG, sondern dienen auch als Ansprechperson für die AG und die SE vor Ort. Die Kerntätigkeit REP – die Akquise – wurde aufgrund verringerter Finanzmittel in den letzten Jahren reduziert, befindet sich allerdings seit 2023 wieder im Aufschwung. Anhand der Datenerhebungen wird deutlich, dass die REP vor und während des Einsatzes meist mit AG und SE in Kontakt stehen, jedoch nicht flächendeckend. Die Erreichbarkeit und die Unterstützung durch REP wurde – in jenen Ländern, in denen REP aktiv sind – sowohl von den AG als auch von den SE mehrheitlich (sehr) positiv bewertet. Art und Umfang der angebotenen Unterstützungsleistungen variieren, wobei Informationsangebote und Unterstützung der AG bei der Einsatzanfrage sowie als Ansprechpartner*innen für SE während des Einsatzes im Vordergrund stehen. Aktivitäten zur Vernetzung mit einsatzrelevanten Kontakten kommen dagegen weniger vor. Die Ergebnisse basieren darauf, dass das Vergütungsmodell für die REP neben der Erfüllung von Mindestanforderungen flexibel ausgestaltet ist und optionale Aufgabenbereiche beinhaltet. Ein Teil der REP sind vor diesem Hintergrund sehr engagiert, was auch von SE positiv hervorgehoben wird. Verbesserungsbedarfe, die AG und SE äußern, betreffen eine höhere Präsenz des REP, eine stärkere Vernetzung mit einsatzrelevanten Kontakten und eine bessere landesspezifische Vorbereitung.

Akquise von Einsatzanfragen und Eignungsprüfung der AG

Werden die für die wirtschaftliche Entwicklung der Einsatzregion wichtigen Auftraggeber durch SES-Einsätze unterstützt? Welche Möglichkeiten zur Verbesserung können aufgezeigt werden?

Wie bereits geschildert, kommt den Akquisetätigkeiten der REP eine zentrale Rolle zu, um Anfragen zu SES-Einsätzen zu generieren. Laut Interview mit dem SES kommen bis zu 90 % der Anfragen über die REP. In den Interviews zeigen sich dagegen ganz unterschiedliche Wege, auf dem AG über das SES-Angebot erfahren haben. Insbesondere informelle und berufliche Kontakte spielen demnach eine Rolle (Freunde, Kolleg*innen und andere vernetzte AG). Auch in der Onlinebefragung gab nur die Hälfte der AG (49 %, n = 221) an, von dem Angebot der SES-Expert*inneneinsätze über die REP im eigenen Land erfahren zu haben. Bei jenen AG, die nicht durch REP vom SES-Angebot erfuhren, lassen sich keine regionalen Schwerpunkte feststellen. 18 % (n = 84) der AG erfuhren vom SES-Programm von Unternehmen/Organisationen, die im eigenen Land bereits einen SES-Einsatz hatten, weitere 14 % (n = 65) durch die Webseite des SES. Nur 4 % der AG (n = 20) wurden durch soziale Medien (LinkedIn, YouTube, Instagram, etc.) über das Programm informiert.

In den Interviewerhebungen wird bei allen REP deutlich, dass sie **Maßnahmen zur Bewerbung des SES-Programms** durchführen. Dazu zählen u.a. Vorträge und Präsentationen, Vernetzung mit fachbezogenen Netzwerken und Verbänden, Messebesuche, Informationsschreiben an interessierte und ehemalige AG, Bereitstellung von Informationsmaterialien wie Flyer und Videos, Nutzung sozialer Medien sowie Kontaktierung von lokalen Medien. Aus Sicht der REP sind diese Werbemaßnahmen erfolgreich darin, dass SES-Angebot im Land bekannt zu machen. Dennoch bewerten in der Onlinebefragung nur 37 % (n = 33) der REP das Programm in ihrem Land als (sehr) bekannt. 61 % (n = 54) der REP gaben hingegen an, dass das Programm in ihrem Land (eher) unbekannt sei. Dabei lassen sich keine Schwerpunkte nach besonderen Regionen ausmachen, in denen das Programm besonders bekannt bzw. sehr unbekannt sei.

AG, die an einem SES-Einsatz interessiert sind, werden von den REP über Zuschnitt, Ziele und Anforderungen des Programms informiert. Wie bereits geschildert, stellt dies aus Sicht der in Interviews befragten AG eine wichtige und hilfreiche Unterstützung dar. Den Prozess zur Beantragung eines SES-Einsatzes und die nötigen Formalitäten bewerteten die befragten AG, soweit sie dazu auskunftsfähig waren, als unkompliziert und nachvollziehbar (*“smooth”*). Prozessbezogene Probleme sind nicht zu verzeichnen.

Nicht jeder an einem SES-Einsatz interessierte AG ist jedoch für einen Einsatz geeignet. Neben formalen Kriterien (Mindestexistenz zwei Jahre, Ausschluss von *Dual-Use*-Produkten, Start-ups, unvollständige Anfragen, falsche Einsatzposition für SE, z.B. in Exekutivfunktion oder als Arbeitskraft) spielt dabei insbesondere die Frage eine Rolle, ob tatsächlich Unterstützungsbedarf vorliegt und die Voraussetzungen beim AG für einen Einsatz Erfolg gegeben sind (Ressourcen, fachliche Kompetenzen, Sprachkompetenz, *Commitment*, Ansprechstrukturen). Die Mitarbeitenden des SES schilderten, dass nicht jeder AG geeignet ist, *Know-how* verarbeiten kann oder bereit ist, Beratung anzunehmen. Bereits vor der Phase der Registrierung einer Anfrage, sind die PL des SES auf die **Einschätzung der REP vor Ort angewiesen** – mithin kann dies eine wichtige Unterstützungsleistung der REP sein, die hiermit die Effizienz der Mitarbeitenden der SES-Zentrale steigern (und damit die bereits umfangreichen administrativen Prozesse, die mit einer Anfrage einhergehen, verschlanken). Die Eignung eines potentiellen neuen AG überprüfen die REP laut Onlinebefragung vornehmlich im Zuge eines persönlichen Treffens (79 %, n = 72), eines Besuches bei dem AG vor Ort (71 %, n = 65) und/oder per E-Mail-Korrespondenz (71 %, n = 65). Weniger häufig überprüften REP die Eignung von AG per Telefon (68 %, n = 62) oder per Videokonferenz (47 %, n = 43). Das Antwortverhalten der REP zeigte einen Schwerpunkt auf dem persönlichen Kontakt zur Feststellung der Eignung eines AG. Auch in Interviews hielten REP dies für zweckmäßiger, um die Eignung von AG zu überprüfen. Aufgrund der geographischen Entfernung zwischen dem Wohnort des/der REP und des AG, war ein persönliches Treffen jedoch in einigen Fällen nicht umsetzbar.

Eine tatsächliche **Ablehnung von Anfragen** geschah in begrenzter Häufigkeit: Im Zuge der Onlinebefragung gab die Hälfte der REP an, dass sie (nach Überprüfung der Anfragen und/oder AG) weniger als ein Viertel der Anfragen ablehnen müssen. 31 % (n = 25) der REP hatten noch nie eine Anfrage abgelehnt. Meist lagen **Ab-
lehnungsgründe** darin, dass der potentielle AG nicht die erforderlichen Kapazitäten hatte (49 % der REP, die Anfragen bereits ablehnten, n = 27). Weitere 31 % (n = 17) sagten aus, dass sie finanziell wohlhabende AG, die durch die Unterstützung von SE Kosten sparen wollten, ablehnen mussten, dass also nicht die entsprechende Bedürftigkeit vorläge. Bei weiteren 27 % (n = 15) der Anfragen war die Einsatzdauer nicht den Vorgaben entsprechend. Zudem gaben REP per Freitextfeld an, dass antragstellende AG nicht immer den Eigenkostenanteil übernehmen mochten/konnten (n = 5).

In den meisten untersuchten Fallbeispielen schätzten die SE den AG als (sehr) geeignet ein. In den Schilderungen der SE zeigt sich, dass dennoch Fälle existieren, in denen Herausforderungen bei der Eignung des AG vorliegen. Vereinzelt lag dies an mangelnden fachlichen Voraussetzungen (Kompetenzen, Ressourcen). Daneben existierten einzelne Fälle, wo SE die Frage der Unterstützungsbedürftigkeit des AG kritisch hinterfragten. Demnach seien die AG als Unternehmen finanziell sehr gut aufgestellt gewesen und hätten die über den SES erhaltene Beratung auch auf dem freien Markt aus eigenen Mitteln erwerben können: *„Also da gab es einige Einsätze, die von der Sinnhaftigkeit fachlich notwendig waren, die aber von der finanziellen Situation der Unternehmen es eigentlich nicht rechtfertigen.“* Es wird empfohlen, dass die REP die AG in dieser Hinsicht kritischer prüfen. Auch in Freitextantworten der Onlinebefragung wurde diese Problematik von mehreren SE thematisiert (z. B.: *„Eine viel bessere Verifizierung der "Bedürftigkeit" der zu unterstützenden Firma!“*), verknüpft mit einem ausdrücklichen Hinweis darauf, dass die SE ehrenamtlich tätig sind und verbunden mit der Bitte an die REP, die AG konkreter auf folgende Aspekte hin zu überprüfen: 1) *“Bedürftigkeit der AG”* – Sind AG wirklich auf eine Unterstützung durch Ehrenamtliche angewiesen? und 2) *“verfügbare Mittel”* – Sind AG so bedürftig, dass die angestrebte Unterstützungsleistung finanziell und/oder technisch ohne weitere Mittel durch die/den SE nicht möglich ist? In der Onlinebefragung geben hierzu 82 % (n = 334) der AG an, dass der Unterstützungsbedarf nicht anders als durch den SES hätte abgedeckt werden können (aus finanziellen oder anderen Gründen). Die SE stimmen dem weniger zu: Lediglich 65 % (n = 999) der SE stimmen (sehr bzw. eher) zu, weitere 14 % (n = 215) der SE stimmen dem (eher) nicht zu. In Freitextfeldern gaben drei weitere REP an, dass sich die teilweise Kostenübernahme des Aufenthaltes des SE für AG, die auf *Grassroot*-Ebene operieren und kaum über finanzielle Mittel verfügen, sehr schwierig gestaltet.

Bei der Bekanntmachung des SES-Angebotes spielen die REP eine wichtige Rolle: Knapp die Hälfte der AG erfuhr durch sie vom Entsendeprogramm. Daneben ist die Multiplikation durch AG, die bereits Unterstützung vom SES erhalten haben, ein wichtiger Faktor. Weiterhin erfüllen die REP eine wichtige Funktion in der Vorselektion geeigneter AG sowie geeigneter Einsatzanfragen. Sie steigern damit die Effizienz der Mitarbeitenden der SES-Zentrale, da der Antragsprozess administrativ umfangreich ist. Die SE schätzten den AG ihres Einsatzes weitestgehend als sehr geeignet ein, was grundsätzlich für einen erfolgreichen Auswahlprozess spricht. Dennoch wurde deutlich, dass sich ein (kleinerer) Teil der SE eine kritischere Überprüfung der AG wünscht, und zwar hinsichtlich fehlender Bedürftigkeit (AG finanziell nicht auf eine Unterstützung durch Ehrenamtliche angewiesen) oder zu großer Bedürftigkeit, bzw. fehlender Voraussetzungen (Beratungsleistung durch SE durch mangelnde finanzielle, technische oder materielle Ressourcen nicht umsetzbar). Bei der Eignungsprüfung der AG durch die REP (sowie SES) zeigt sich folglich Verbesserungspotential. Für eine gelingende Prüfung geeignet scheinen insbesondere persönliche Kontakt und Vor-Ort-Besuche durch die REP zu sein.

Passgenauigkeit der Einsätze: *Matching*, Kompetenzen der SE

Erfolgen die Einsätze passgenau? Verfügen die Expert*innen über das nötige Fachwissen? Existieren ausreichend Expert*innen für die nachgefragte Expertise?

Nach Eingang und Prüfung der Einsatzanfrage durch die PL, erfolgt über die Expertenabteilung (Fachbereichsleitung) die Identifizierung geeigneter SE. Aus übereinstimmender Sicht der befragten Mitarbeitenden beim SES sei dieser Identifizierungsprozess durchaus mit Aufwand verbunden, sei jedoch in der Regel erfolgreich und funktioniere gut, vor allem aufgrund der fachlichen Expertise und Erfahrung der ehrenamtlichen Fachexpert*innen. Je nachdem, wie verbreitet die angefragte Expertise sei, dauere die Rekrutierung von SE mehr oder weniger lange. Dass ein geeigneter SE nicht identifiziert und rekrutiert werden können, ist nach Einschätzung der Befragten kein verbreiteter Grund dafür, dass Einsatzanfragen nicht zustande kommen.

Laut Dokumentenanalyse wurden 2017 – 2019 jährlich über 1.000 Einsatzanfragen eingestellt, d.h. nicht umgesetzt. Während der COVID-19-Pandemie verringerten sich die Einsätze und die Anfragen, so dass die Anzahl eingestellter Anfragen halbiert wurde. 2023 betrug die Anzahl eingestellter Anfragen fast 900, in 2024 waren es knapp 600 eingestellte Anfragen. Die **Gründe für die Einstellung einer Einsatzanfrage** sind vielfältig und können verschiedene Antragsphasen – bis kurz vor der Entsendung – betreffen. Wiederkehrende Gründe für die Einstellung einer Anfrage sind, dass der antragstellende AG sich nicht zum Vorschlag eines/einer SE äußerte (2022 – 2024: n = 223), kein geeigneter SE verfügbar war (2022 – 2024: n = 202), oder dass kein Bedarf seitens der AG mehr existierte (2022 – 2024: n = 144).

Sobald die Anfrage beim SES Deutschland eingereicht wurde, beträgt die durchschnittliche Wartezeit, bis ein passendes *Matching* gefunden wird, laut Angaben der REP in der Onlinebefragung in der Regel bis zu zwei Monaten (unter einem Monat: 25 %, n = 18; 1 - 2 Monate: 52 %, n = 37). Nur wenige REP geben eine Wartezeit von bis zu sechs Monaten an (4 %, n = 3). Eine große Mehrheit der REP (71 %, n = 60) ist mit der Schnelligkeit des *Matchings* (sehr) zufrieden. Lediglich Einzelstimmen bemängelten, dass kein/e passende/r SE für die Anfrage gefunden wurde. Diese Ergebnisse stimmen mit den Interviewbefragungen überein. Dort finden sich zusätzlich einzelne Stimmen, die einschätzen, dass die Wartedauer für ein *Matching* seit der Covid19-Pandemie zugenommen hat.

Auch aus mehrheitlicher Sicht der im Rahmen der Fallbeispiele interviewten AG **verläuft der Prozess des *Matchings* problemlos**. Es bestätigt sich dabei, dass die Wartedauer, bis ein geeigneter SE gefunden werden kann, variiert und bis hin zu mehreren Monaten dauern kann. Die AG sind dennoch überwiegend mit der Dauer des *Matching*-Prozesses zufrieden. Lediglich in einem Fall gestaltete sich das *Matching* als schwierig und mehrfache Einsatzanfragen seien erfolglos geblieben. In den Einsatznachbefragungen bewerteten nahezu alle AG die Personalprofile der SE als aussagekräftig (jährliche Zustimmungswerte von 85 – 97 %). Laut Kommentaren kam es in Einzelfällen zu Missverständnissen in der Einschätzung der gewünschten Fähigkeiten und es wurde mehr Sorgfalt bei der Prüfung von SE-Qualifikationen erwünscht. In den Interviewerhebungen wurde vereinzelt von AG angemerkt, dass die vom SES bereitgestellten Informationen nicht immer ideal seien, um die Qualifikation des SE einzuschätzen. Die Wahrscheinlichkeit eines geeigneten *Matchings* und damit Einsatzerfolgs würde sich demnach erhöhen, wenn weitere Informationen bereitgestellt würden, u.a. zur Ländererfahrung des SE, genauere Beschreibungen der bisherigen Arbeitstätigkeiten / durchgeführten Projekte oder Übersichten zu bisherigen SES-Einsätzen. Ausschließlich der CV eines SE sei nur bedingt geeignet, um die für ein passgenaues *Matching* erforderlichen (fach-/sektor-/bedarfs-) spezifischen Kompetenzen nachzuvollziehen. In der kürzlich durchgeführten Organisationsuntersuchung wird zudem festgestellt, dass die vorliegenden Profilbeschreibungen der SE nicht immer vollständig und zum Teil veraltet seien.

Den Mitarbeitenden des SES zufolge (übereinstimmend) verfügen die SE in der überwiegenden Anzahl der Fälle über die in den Einsätzen notwendige Expertise. **Dies in der großen Bandbreite an Themen und Sektoren gewährleisten zu können, sei eine der großen Stärken des SES und der Grund für die hohe Nachfrage seitens AG**. Lediglich einzelne, sehr spezifische Bereiche seien im Expertenpool nicht gut abgedeckt. Zudem wird die Beobachtung gemacht, dass die Aktualität des Wissens der AG in wenigen Einzelfällen nicht dem Bedarf der AG entspreche. Von den in der Onlinebefragung konsultierten REP ist eine große Mehrheit von

88 % (n = 78) der Auffassung, dass die entsandten SE (immer/häufig) über das notwendige Fachwissen verfügen, um die AG zu unterstützen. Dementsprechend finden 78 % (n = 68), dass die Einsätze (immer/häufig) passgenau erfolgen und geeignete *Matchings* zwischen AG und SE stattfinden. Weitere 20 % (n = 17) sind der Ansicht, dass die Einsätze zumindest „regelmäßig“ passgenau erfolgen. Auch in den Interviews sind alle REP der Auffassung, dass es nur selten vorkomme, dass der/die SE nicht über die notwendige Expertise verfüge. In den Einsatznachbefragungen äußerten sich die REP ebenso überaus positiv zur Qualifikation der SE. Praktisch nie sei die Qualifikation gar nicht passend zur Aufgabenstellung. In 1 % bis 3 % der Fälle (je nach Jahr) war die Qualifikation lediglich teilweise passend. Viele REP kommentierten, dass die SE über eine hohe Fachkompetenz verfügen, engagiert agieren und praxisnahe Lösung anbieten sowie eine hohe Flexibilität bei der Anpassung der Aufgabenstellung an lokale Rahmenbedingungen zeigten.

Ergebnisse des SES-Monitorings sowie der Datenerhebungen im Rahmen der Evaluation bestätigten diese positiven Einschätzungen bezüglich der Expertise der SE. Grundsätzlich sei laut Einsatznachbefragungen die **hohe Qualifikation der SE eine wesentliche förderliche Einflussbedingung für den Einsatzerfolg**. Auf der anderen Seite stellte ein nicht passgenaues Kompetenzprofil der SE (nicht passend zum Einsatzbedarf oder Diskrepanz vom Lebenslauf zu den tatsächlichen Kompetenzen) eines der genannten Gründe dar, dass Einsätze nicht (vollständig) erfolgreich sind. Laut Einsatznachbefragungen entsprach jedoch die Qualifikation der SE laut AG fast immer den fachlichen Anforderungen: 87 - 98 % der AG stimmen hier zu. In der Onlinebefragung, die durch das Evaluationsteam durchgeführt wurde, sind es 94 % (n = 423) der AG, welche von der Unterstützung des/der SE profitieren, die das Fachwissen der SE als (eher) geeignet bewerten. Nur 4 AG bewerteten das Fachwissen der eingesetzten SE als (eher) ungeeignet, weitere 6 % (n = 27) als teilweise geeignet. In den untersuchten Fallbeispielen gaben mit einer Ausnahme alle AG an, dass die Einsätze passgenau waren und die SE über die nötige Expertise verfügten. Immer wieder wurde von den AG hervorgehoben, dass die SE sehr erfahren, kompetent professionell und mit einem umfangreichen wie auch spezifisch passenden Know-how ausgestattet sind.

Einer Passgenauigkeit des *Matchings* stimmten im Übrigen auch die SE zu. In den Interviews hatten diese übereinstimmend den Eindruck, dass der Einsatz zu ihrer Expertise passte. In der Onlinebefragung antworteten 97 % (n = 1.655) der befragten SE, dass sie über das notwendige Fachwissen verfügten, um die AG zu unterstützen.

Neben dem Fachlichen schätzten die AG laut den Ergebnissen von Feldbefragungen des SES (2019, 2020) weiterhin die große **Hilfsbereitschaft und soziale Kompetenz der SE** und beschrieben, dass diese meist zugänglich, umgänglich, kommunikationsfähig, freundlich, anpassungsfähig, offen und aufgeschlossen auftreten würden. An einzelnen Stellen der Datenerhebung wurde deutlich, dass das **Alter der SE** in manchen Fällen herausfordernd gesehen wird. In einzelnen Interviews mit AG und REP wurde dies thematisiert. Dies wurde einerseits daran festgemacht, dass bestimmte Kompetenzen nicht vorlägen, weniger mit fachlichem Bezug als hinsichtlich des Umgangs mit digitalen Kommunikationstechnologien. Andererseits könnten alters-/generationenbedingte Unterschiede der Art und Weise des persönlichen Umgangs die Kommunikation mit jüngeren Mitarbeitenden des AG erschweren.

Eine große Stärke des SES und der Grund für die hohe Nachfrage seitens der AG ist, dass der SES auf qualifizierte SE zurückgreifen kann, die eine große Bandbreite an Themen und Sektoren abdecken können. Auch wenn einer der Gründe dafür, dass Einsatzanfragen nicht zustande kommen, ist, dass geeignete SE nicht gefunden werden können, gelingt der *Matching*-Prozess aus der Sicht von AG in der Regel unkompliziert und mit einer angemessenen Wartezeit. Die *Matchings* zwischen AG und SE erfolgen weitestgehend passgenau und die SE verfügen in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle über die in den Einsätzen notwendige Expertise. Der hohe Grad an passender Fachkompetenz der SE wird von den AG als eine wesentliche Erfolgsbedin-

gung der SES-Einsätze geschätzt. Verbesserungspotential wurde hinsichtlich der den AG zur Verfügung gestellten Informationen über die SE deutlich. Die Wahrscheinlichkeit eines geeigneten *Matchings* und damit Einsatzerfolgs könnte sich demnach erhöhen, wenn weitere Informationen wie Ländererfahrung, genauere Beschreibungen der bisherigen Arbeitstätigkeiten / durchgeführten Projekte oder Übersichten zu bisherigen SES-Einsätzen bereitgestellt würden.

Weltdienst 30+

Laut Rückmeldungen der AG in Einsatznachbefragungen sowie gegenüber REP in Feldbefragungen schätzen die AG an den SE des WD30+, dass diese aufgrund ihrer Berufstätigkeit über besonders aktuelles Wissen sowie über umfangreichere Kontaktnetzwerke verfügen. In den Einsatznachbefragungen (2018 - 23) zeigt sich zudem, dass die AG die Zielerreichung bei Einsätzen mit SE des WD30+ leicht besser bewerten. Die Abweichung beträgt lediglich rund zwei bis drei Prozentpunkte, ist jedoch in der Mehrheit der Jahresauswertungen der Einsatznachbefragungen (2018 - 23) zu beobachten. Klare Unterschiede in der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem SE des WD30+ sind gegenüber SE im Ruhestand nicht festzustellen.

Aus der Onlinebefragung der AG geht lediglich hervor, dass nahezu alle der AG, die von einem/r SE des WD30+ unterstützt wurden, angaben (11 %, n = 46), dass der/die SE über das notwendige Fachwissen verfügte. Ein Drittel der REP gab in der Onlinebefragung an, bereits Einsätze betreut zu haben, die von einem/einer SE des WD30+ durchgeführt wurden. Etwas weniger als die Hälfte von diesen REP (41 %, n = 11) sieht dabei Unterschiede im Vergleich zu SE im Ruhestand. Vor allem die Flexibilität und das aktuellere Wissen (vornehmlich im digitalen Bereich) wurden hierbei hervorgehoben. Ein REP merkt dazu in einer Freitextantwort an: *„Weltdienst 30+ Expert*innen sind gerechtfertigt, bei Einsätzen im Bereich Informatik, neue Technologien, aktuelle Themen der Gesellschaft.“*

Sowohl der WD30+ als auch die Unterstützung durch Senior-Expert*innen werden gut angenommen und sind erfolgreiche Formate. Laut Monitoringdaten des SES werden die Einsätze von SE des WD30+ als leicht erfolgreicher bewertet. Tendenziell könnte dies daran liegen, dass SE des WD30+ über aktuelleres Wissen (vornehmlich im digitalen Bereich) verfügen.

Einsatzvorbereitung und Identifizierung und Definition von Einsatzzielen

Werden die Einsatzplatzziele der Senior Expert*innen richtig identifiziert und festgelegt?

Die Ausgangsbasis für die Definition der Einsatzziele stellt die Einsatzanfrage dar, welcher der AG (häufig nach erster Abstimmung mit dem REP vor Ort) an den SES sendet. Nach einer ersten Einschätzung durch PL und Fachexpert*innen beim SES sowie ggf. Rückkopplung mit den AG wird die Aufgabenbeschreibung für den Einsatz erstellt. Diese dient dem SE als Vorbereitung auf den Einsatz. Vor der eigentlichen Entsendung ist eine Rückkopplung zwischen SE und AG vorgesehen, bzw. empfohlen. Im Verlauf des Untersuchungszeitraums der Evaluation fand hierzu eine konzeptionelle Weiterentwicklung statt. Seit 2021 ist eine standardmäßige Online-Einsatzvorbereitung vorgesehen, bei denen sich AG und SE in von PL moderierten Online-Treffen vorab kennenlernen sowie Ziele und Aufgaben des Einsatzes besprechen und spezifizieren sollen.

Aus Sicht der überwiegenden Mehrheit der befragten Akteure beim SES sowie der Mehrheit der interviewten SE kommt der Einsatzanforderung oder **Aufgabenbeschreibung eine hohe Bedeutung für den Einsatzerfolg** zu: *„Also der Einsatz steht und fällt mit einer guten Einsatzanforderung.“* Die Qualität der Einsatzanforderung ist demnach zum einen wichtig für den Erfolg des *Matchings*, zum anderen bestimmt sie die Erwartungen und Planungen von AG und SE bezüglich des Einsatzes. Je konkreter, ausführlicher, präziser, realitätsgetreuer und realistischer die Aufgaben- und Zielbeschreibung ist und umso mehr sie den Bedarfen und Rahmenbedingungen vor Ort entspricht, desto höher ist demnach die Erfolgswahrscheinlichkeit beim späteren Einsatz.

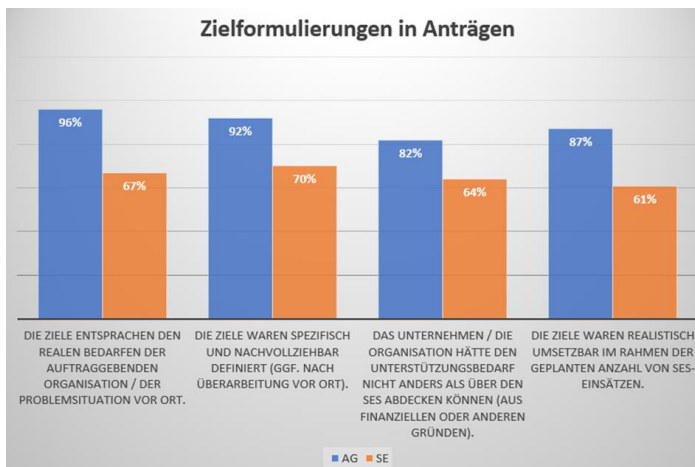


Abbildung 5 - Zielformulierungen in Anträgen

Laut Einsatznachbefragungen konstatiert ein sehr hoher Prozentsatz von rund 95 % der AG und etwas mehr als 80 % der SE auf gleichbleibendem Niveau über die Jahre hinweg, dass der Einsatz der im Vorfeld formulierten Aufgabenbeschreibung entsprach. In der Onlinebefragung, welche zur Primärdatenerhebung in dieser Evaluation durchgeführt wurde, gaben 71 % (n = 63) der REP an, dass die Identifizierung und Festlegung von Einsatzzielen in der Anfrage immer bzw. häufig gelingt. 63 % (n = 56) der REP gaben an, dass die durchschnittliche Qualität (Verständlichkeit, Genauigkeit) der Einsatzanfragen, die sie von AG erhalten, als (sehr) gut bewertet werden kann. Noch positiver ist die **Einschätzung der AG**: Große Mehrheiten der

AG berichteten, dass die Ziele des Einsatzes dem realen Bedarf des AG entsprachen (96 %, n = 423), dass die Ziele nachvollziehbar und spezifisch definiert wurden (92 %, n = 397), dass der SES den Bedarf des AG gut erfasste (93 %, n = 407) und dass die Ziele im Rahmen der geplanten Anzahl von SES-Einsätzen realistisch umsetzbar waren (87 %, n = 352). Die Angaben der SE sind grundsätzlich ähnlich zu denen der AG. Jedoch stimmen sie den genannten Aspekten deutlich weniger stark zu als die AG (zwischen 20 und 30 Prozentpunkte geringere Zustimmung). Insbesondere stimmen sie weniger stark zu, dass die Zielformulierung der realen Bedarfslage vor Ort entsprach (Diskrepanz 29 %) und dass die Ziele realistisch im Rahmen der geplanten Anzahl von SES-Einsätzen umsetzbar waren (Diskrepanz 26 %). Dies wurde auch in einzelnen Freitextantworten der SE in der Onlinebefragung sichtbar: „Definitiv wussten wir oft nicht, was der Auftraggeber wirklich mit dem SES ausgemacht hat, was jeweils ohne eine ausführliche Absprache sowieso nicht möglich ist.“

Die **Rückmeldungen der SE** in den Interviews zu den Aufgabenbeschreibungen sind dagegen gemischt. Mehrere SE bewerteten die Angaben als ausreichend, um sich auf den Einsatz vorzubereiten. Andere SE kritisieren dagegen die Qualität der Einsatzanforderung/Aufgabenbeschreibung als nicht ausreichend adäquat und aussagekräftig und sehen dies als relevante Schwachstelle im Vorbereitungsprozess des SES. Die Mehrheit der SE stimmt dabei überein, dass die Aufgabenbeschreibungen häufig unpräzise, unkonkret und nicht (ausreichend) der Realität vor Ort entsprechen würden und dass eine Anpassung nötig sei (Präzisierung, Spezifizierung, Eingrenzung auf ein realistisches Maß sowie Ausrichtung auf andere Problemlagen). Allerdings unterscheidet sich die Bewertung der SE dahingehend, wie sehr dies ein Problem für den spätere Einsatzerfolg darstellt.

Die **Befragten beim SES** geben überwiegend an, dass die große Mehrheit der Anfragen eine ausreichende Basis für das *Matching* darstellt und ebenso eine große Mehrheit der Aufgabenbeschreibungen ausreichend klar, adäquat und realistisch formuliert ist. Dennoch sind den Befragten obige Herausforderung mit der Einsatzanforderung / Aufgabenbeschreibung bekannt. Gründe dafür seien, dass es den AG nicht immer gelänge, bestehende Problemlagen bzw. benötigte Lösungen genau zu definieren oder einzuschätzen, welche Leistungen im Zuge von SES-Einsätzen realistisch erwartbar seien. Immer wieder würden überzogene Zielerwartungen geäußert werden oder aber die Vorstellungen seien unspezifisch. Vor diesem Hintergrund sei der Beitrag von PL, Fachexperten und REP zur Schärfung der Einsatzanfrage in der ersten Phase der Einsatzvorbereitung sehr wichtig und könne durch Rückkopplung mit dem AG geleistet werden (70 % (n = 64) der REP gaben an, dass sie AG immer bzw. häufig beim Ausfüllen der Einsatzanfrage unterstützen). Vor allem aber sei die gemeinsame Einsatzvorbereitung von AG und SE von hoher Wichtigkeit und ein zentraler Faktor für den

Einsatzserfolg. Insbesondere das fachliche *Know-how* der SE und ihr externer Blick von außen helfe, eine adäquate, realistische und problem-/bedarfsentsprechende Aufgaben- und Zielbeschreibung zu erarbeiten. Die erst vor wenigen Jahren eingeführte **Online-Einsatzvorbereitung** schätzen die Befragten beim SES dabei übereinstimmend als sehr förderlich ein. Auf diese Weise werden zudem das persönliche Kennenlernen und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses möglich. Zudem können mögliche (unüberwindbare) Hindernisse auf fachlicher, persönlicher oder sprachlicher Ebene vor dem Einsatz identifiziert werden, wohingegen diese früher ggf. zu Irritationen, Konflikte oder sogar Abbrüchen vor Ort geführt hätten.

Den Kontakt vorab und die gemeinsame Abstimmung der Aufgabenbeschreibung hielt die Mehrheit der SE für wichtig, hilfreich oder sogar notwendig (wie auch in Freitextantworten der Onlinebefragung zur Notwendigkeit einer transparenten Kommunikation zwischen AG, SE und SES deutlich wurde). Diese SE begründeten dies übereinstimmend zu den obigen Erläuterungen der Befragten beim SES. Mehrere SE schilderten, wie per Video-Konferenz und E-Mail wichtige Fragen vorab erfolgreich geklärt werden konnten und dies den Erfolg des Einsatzes beförderte. Vereinzelt kritisierten SE wiederum, dass sie sich einen solchen Austausch und generell mehr Informationen zum Einsatz gewünscht hätten, dies aber seitens des SES nicht ermöglicht wurde („in einem Fall wusste ich überhaupt nicht, worum es geht“). Diese (wenigen) SE halten es für problematisch, dass die SE aus ihrer Sicht zu wenig in die Abstimmung der Aufgabenbeschreibung eingebunden sind („Der Einsatz ist im Flughafen von der Hauptstadt gestartet, als ich da abgeholt wurde.“, Bedarfe und Problemlagen konnten vorab nicht identifiziert werden). Auf der anderen Seite äußerten mehrere interviewte AG die gegenteilige Meinung, dass sie einen Kontakt vorab nicht für wichtig oder sinnvoll erachteten und dementsprechend auch nicht durchgeführt haben. Die Begründungen der AG waren, dass von der Ferne sowieso nicht einschätzbar sei, welche Bedarfe, Probleme und Rahmenbedingungen vor Ort vorlägen und dass eine „offene“ Kommunikation, ohne vor Ort zu sein, nicht möglich sei. Dabei fiel auf, dass es gerade in diesen Fallbeispielen vermehrt zu Herausforderungen bei der Durchführung kam und der Einsatzserfolg eingeschränkt war.

Bezüglich der Definition der Einsatzanforderung / Aufgabenbeschreibung gibt es seitens der AG in den Interviews keine Problemmeldungen. Mehrere AG fanden den Austausch mit der SES-Zentrale dazu hilfreich. Vor allem wird von der Mehrheit der AG der Austausch mit den SE als wichtig erlebt, um ein konkretes und realistisches Bild vom Einsatz und seinen Aufgaben zu entwickeln, gegenseitige Erwartungen abzustimmen und sprachliche, organisatorische und kulturelle Aspekte zu klären.

Die Schilderungen der Mitarbeitenden beim SES sowie der SE machen darüber hinaus deutlich, dass es – sowohl bei einem vorbereitenden Kontakt von AG und SE vorab, als auch ohne einen entsprechenden Kontakt – häufig bzw. in der Regel dazu komme, dass sich die **Situation vor Ort anders darstellt** als vom SE angenommen. Insbesondere zeigt sich nach einer vertieften Einarbeitung und genaueren Analyse der Bedarfs-situation und Rahmenbedingungen, dass das zu Grunde liegende (Entwicklungs-)Problem ein anderes ist und andere Aktivitäten als zunächst angenommen für die Weiterentwicklung des AG nötig sind oder dass die vorhandene Ressourcenausstattung andere Maßnahmen erforderlich machen. Auch die Einsatznachbefragungen zeigen, dass – wenn Anpassungen der Aufgabenbeschreibung nötig waren – dies (neben unerwarteten einsatzexternen Herausforderungen wie der Covid-19-Pandemie, Naturkatastrophen und/oder politischen Veränderungen) laut Rückmeldungen der SE vor allem daran lag, dass 1) Voraussetzungen vor Ort nicht gegeben waren (z. B. unzureichende Ausrüstung, schwache Infrastruktur), 2) sich die ursprüngliche Problem- und Aufgabenbeschreibung als nicht adäquat herausstellte (nicht realistisch, nicht ausreichend konkretisiert) und daraus resultierend 3) der Auftrag vor Ort teilweise neu bestimmt werden musste. Aus der Erfahrung von SE und Mitarbeitenden des SES **sollten die ersten Tage des Einsatzes daher für eine ausführliche Situationsanalyse genutzt werden**, um gemeinsam mit dem AG ein Review der Aufgabenbeschreibung vorzunehmen. Aus Sicht des SES ist es wichtig, dass die Planung von Einsatzzielen einen gewissen Grad an Offenheit und Flexibilität zulässt, um vor Ort Anpassungen vorzunehmen. Mehrere der in Interviews befragten SE schildern, dass es für sie kein großes Problem darstellte, sich an die geänderte Bedarfslage vor Ort anzupassen.

Gerade diese, auf einem umfangreichen fachlichen Wissens- und Erfahrungsschatz beruhende Flexibilität, wird laut Einsatznachbefragungen und Feldstudien des SES als große Stärke der SE wertgeschätzt.

Die Einsatzziele werden meist richtig identifiziert und festgelegt. Die Bedarfe und Ziele werden laut AG und REP in der Antragsstellung überwiegend passgenau formuliert und sind ausreichend verständlich, genau und realistisch. Die SE sind hierbei in ihrer Einschätzung jedoch deutlich kritischer. Ein Teil der SE bewertet die Qualität der Einsatzanforderung/Aufgabenbeschreibung als nicht ausreichend adäquat und aussagekräftig und sieht dies Herausforderung für den Einsatzerfolg. Da es meist gelingt, die Einsatzziele richtig festzulegen, liegt vor allem am Prozess der Einsatzvorbereitung sowie an der Flexibilität von SE, Ziele nach einer Bedarfsanalyse vor Ort anzupassen. Der Prozess der Einsatzvorbereitung komplettiert die schriftlichen Informationen der Einsatzanfragen, die in ihrer Qualität – vor allem laut SE – variieren und nicht immer ausreichend präzise, konkret und realitätsgetreu sind. Wichtig für die Präzisierung von Einsatzzielen sind Rückkopplungen und Feedback durch REP, PL und Fachabteilung des SES und insbesondere ein Austausch und Kennenlernen zwischen AG und SE. Die seit 2021 standardmäßig eingeführten Online-Einsatzvorbereitungen, bei denen sich AG und SE in von PL moderierten Online-Treffen vorab kennenlernen sowie Ziele und Aufgaben des Einsatzes besprechen und spezifizieren, dienen dabei als wichtige Grundlage und haben sich bewährt. In den Datenerhebungen finden sich jedoch Hinweise, dass ein Kontakt zwischen AG und SE vorab noch nicht in allen Fällen von den PL ermöglicht und befördert werden. Da die Passgenauigkeit der Einsatzanforderung oder Aufgabenbeschreibung eine hohe Bedeutung für den Einsatzerfolg darstellt, jedoch nicht in allen Fällen gegeben ist, sollte der Kontakt zwischen AG und SE vorab verstärkt verfolgt werden.

Einflussfaktoren während des Einsatzes

Aus den Datenerhebungen lassen sich eine Reihe an Faktoren während des Einsatzes identifizieren, die Einfluss auf den Projekterfolg haben.

In Einsatznachbefragungen und Interviews wird deutlich, dass sich für einen erfolgreichen Einsatz eine gute **Zusammenarbeit zwischen SE und AG** entwickeln muss. Viele der Befragten beim SES, den SE und AG schildern, dass es sehr wichtig sei, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und eine Kooperation auf Augenhöhe zu entwickeln. Nur so könne die nötige *Ownership* und Bereitschaft zur Übernahme von Handlungsempfehlungen beim AG erreicht werden.

Laut den vorliegenden Bewertungen zur Zusammenarbeit zwischen SE und AG kann konstatiert werden, dass diese in der Regel sehr positiv verläuft. Gemessen an den Ergebnissen der **Einsatznachbefragungen** war dies nahezu immer der Fall: Über die Jahre 2017 - 2024 hinweg waren 90 - 98 % der AG zufrieden mit der Zusammenarbeit mit dem SE. In nur wenigen Einzelfällen hätte es *„menschlich nicht gepasst“* oder die Zusammenarbeit sei konfliktär gewesen. Auch die REP bewerteten die Zusammenarbeit zwischen AG und SE in den Einsatznachbefragungen als sehr positiv und in rund 90 % der Fälle als gut oder überwiegend gut. In den **Interviews** zu den Fallbeispielen wurde die Zusammenarbeit von der überwiegenden Mehrzahl der AG und SE positiv bewertet, in wenigen Einzelfällen stellte sie sich als schwierig dar. In der **Onlinebefragung** bestätigten fast alle befragten AG ihre Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem/der SE hinsichtlich folgender Aspekte: ‚Zuverlässigkeit des/der SE‘ (98 %, n = 426), ‚Engagement und Motivation‘ (96 %, n = 423), ‚Kommunikation auf Augenhöhe‘ und ‚Angemessenes Verhalten‘ (je 96 %, je n = 422), ‚Zusammenarbeit auf zwischenmenschlicher Ebene‘ (95 %, n = 417) und ‚Sprachkompetenz‘ (91 %, n = 397). Die Zusammenarbeit insgesamt mit dem SE wurde von 96 % (n = 422) der AG als sehr bzw. eher zufriedenstellend bewertet (sehr: 362, eher: 60). Die Mehrheit der SE bestätigte ihre Zufriedenheit (sehr zufrieden bzw. eher zufrieden) mit der Zusammenarbeit mit dem/der AG hinsichtlich folgender Aspekte: ‚Zwischenmenschliche Ebene, Teamfähigkeit‘ (89 %, n = 1.508), ‚Offenheit, Neugier, Lernbereitschaft‘ (83 %, n = 1.481) und ‚Bereitstellung der nötigen

personellen Unterstützung' (81 %, n = 1.325). Etwas weniger SE waren zufrieden mit der ‚Sprachkompetenz‘ (76 %, n = 1.290), mit der ‚Zuverlässigkeit‘ der AG (74 %, n = 1.248) und mit der ‚Bereitstellung der nötigen materiellen Unterstützung‘ (73 %, n = 1.206). Die Zusammenarbeit insgesamt mit dem/der AG wurde von 87 % (n = 1.488) der SE als sehr bzw. eher zufriedenstellend bewertet (sehr: 868, eher: 620). Die Zufriedenheit in der Zusammenarbeit fällt daher bei den SE insgesamt verhaltener aus als bei den AG.

Förderlich für die Zusammenarbeit stellte sich laut mehreren Rückmeldungen aus Einsatznachbefragungen, Felderhebungen sowie Interviews heraus, wenn **funktionierende Ansprechstrukturen beim AG** vorlagen. Die SE schilderten mehrfach als positiv, wenn ein fachlich kompetenter sowie ansprechbarer/verfügbarer Counterpart existierte. Herausforderungen in der Zusammenarbeit existierten dagegen, wenn kein (geeigneter) Counterpart für die SE vorhanden oder verfügbar war oder der AG zu wenig Zeit in die Zusammenarbeit investierte (*“If you are busy, who is the other person that will shadow the expert?”*, Interview mit REP).

Sowohl die Qualität der Zusammenarbeit als auch der Erfolg des Einsatzes werden aus der Erfahrung von Mitarbeitenden des SES stark von der **Haltung des/der SE** und seinem Rollenverständnis beeinflusst. Mehrere Befragte beim SES schilderten, dass es wichtig für die erforderliche Kooperation auf Augenhöhe sei, dass SE ausreichend Zeit und Geduld investieren, um die Perspektiven des AG zu verstehen und **dass Lösungen gemeinsam erarbeitet werden**, statt vom SE vorgegeben werden. Der SES versucht im Rahmen der Vorbereitungsseminare die SE entsprechend zu sensibilisieren und vorzubereiten. Aus Sicht der REP (laut Einsatznachbefragungen) bestehen nur selten Probleme hinsichtlich des Auftretens der SE. Bei weniger als einem Prozent der Einsätze konstatieren die REP, dass der/die SE gegenüber dem AG nicht wertschätzend und respektvoll kommunizierte oder sich nicht respektvoll gegenüber den Sitten und Gebräuchen des Einsatzlandes verhielt (in seltensten Einzelfällen bis hin zum Konflikt). In weiteren rund 1 - 3 % der Fälle habe es *“teilweise”* Schwierigkeiten in diesen Bereichen gegeben. Grundsätzlich hebt die Mehrheit der REP in ihren Kommentaren die hohe interkulturelle Kompetenz der SE und deren kultursensibles Verhalten hervor. Von der Mehrheit der befragten AG wird eine entsprechende Haltung bestätigt. Der/die SE habe sich respektvoll, kollegial, partnerschaftlich und wertschätzend verhalten und sei nicht belehrend aufgetreten: *„Wir haben uns als Team verstanden. Es war nie ein Oben und Unten – sondern ein Miteinander“*; *„Er hat nie von oben herab gesprochen – immer sehr respektvoll, sehr nett.“* Lediglich in wenigen Einzelfällen wurde von einem unangemessenen, nicht anerkennenden Verhalten berichtet (*„too much top down“*). In den Schilderungen mehrerer SE wurde deutlich, dass sie diesem Aspekt starke Bedeutung zumessen und eine entsprechende Haltung als Vorbedingung für den Einsatzerfolg sehen, was die folgenden Zitate zeigen:

„Das ist also das Wichtigste eigentlich bei der ganzen Geschichte, nicht dass die meinen, da kommt jetzt einer und will uns erzählen, wie es läuft. Sondern man muss die Leute versuchen mitzunehmen, weil sonst wird nichts umgesetzt.“

„Ich sage immer ‚Wissensaustausch‘, nicht ‚Wissensvermittlung‘. Ich weiß was, die wissen was. Die haben Erfahrung, wir haben Erfahrung.“

Vor allem aus den Rückmeldungen der AG in den Interviews wird deutlich, dass **Herausforderungen für Zusammenarbeit und Kommunikation auf interkultureller Ebene** liegen können. Einerseits melden AG in Einsatznachbefragungen und Feldstudien des SES meist zurück, dass sich die SE offen, tolerant, sensibel und respektvoll gegenüber lokalen kulturellen Normen und Verhaltensweisen verhalten. Andererseits schildert die Mehrheit der AG in Interviews (v. a. Leitungs-/Managementebene), dass der Aspekt der interkulturellen Unterschiede gezielt adressiert werden sollte, da hier Risiken für gegenseitige Missverständnisse und Irritationen lägen und die Mitarbeitende auf kulturell andere Herangehensweisen vorbereitet werden sollten. Zum Teil sei es für Mitarbeitende der AG nicht einfach, sich auf die *“deutsche”* zielorientierte und direkte Kommunikations- und Arbeitsweise einzustellen. Auch werde versucht, die SE für die lokalen kulturellen Lebens- und Verhaltensweisen zu sensibilisieren, etwa damit diese ihre Erwartungshaltung anpassen können.

In einem Fall führte der Umgang mit interkulturellen Differenzen zu einem Konflikt zwischen AG und SE (Konflikt um die Kostenübernahme für alkoholische Getränke). Bei den Rückmeldungen der SE wird die Ebene der interkulturellen Verständigung als Einflussfaktor für den Projekterfolg auch, aber deutlich seltener thematisiert. Vor allem wird geschildert, dass es förderlich sei, wenn der/die SE bereits über interkulturelle Vorerfahrungen verfüge.

Eine der in allen Datenquellen immer wieder zu findenden Einflussfaktoren betrifft den **hinderlichen Effekt von Sprachbarrieren**. In den Einsatznachbefragungen und Felderhebungen des SES werden wiederholt Sprachbarrieren als Grund dafür genannt, dass die Zusammenarbeit zwischen AG und SE eingeschränkt und Einsätze nicht (vollständig) erfolgreich waren. In der Onlinebefragung spiegelt sich dies zumindest im Antwortverhalten der SE wider. In der Mehrheit der Interviews mit AG und in einzelnen Gesprächen mit SE wurde deutlich, dass sprachliche Einschränkungen seitens SE oder Mitarbeitenden der AG moderat bis zu z. T. ausgesprochen hinderlich für die Vermittlung von *Know-how* waren. Dies läge insbesondere an den höheren sprachlichen Anforderungen durch das benötigte fachspezifische Vokabular. Als hilfreich erwies sich in einzelnen Fällen die Nutzung eines/einer Dolmetscher*in, jedoch sind hier wiederum nicht immer die Kenntnisse von Fachbegriffen gegeben.

Ein weiterer immer wieder geäußelter Einflussfaktor betrifft die **Offenheit und Motivation des AG**. Mehrfach wird in den ausgewerteten Dokumenten und von Befragten beim SES geschildert, dass Mitarbeitende oder Leitung des AG nicht offen waren, Veränderungen anzugehen und Hinweise und Empfehlungen anzunehmen und umzusetzen. Dies könne auch mit einer fehlenden Unterstützung für den SE einhergehen – mangelnde Kooperation wird von SE laut Dokumenten mehrfach als Hinderungsgrund für den Einsatzerfolg genannt. „Der Headmaster hatte mein Kommen seinen Mitarbeiterinnen nicht angekündigt.“ (Aussage SE online) Seltener hätten auch andere Motive hinter dem Einsatz gestanden, z. B. Reputationsgewinne auf lokaler Ebene durch eine Zusammenarbeit mit einem/r internationalen Expert*in. Auch in Freitextantworten der Onlinebefragung melden mehrere SE zurück, dass es für den Einsatzerfolg wichtig sei, dass das Management und die Mitarbeitenden der AG Veränderungen positiv gegenüber eingestellt sind. In den Interviews wird ein (möglicher) Widerstand von Mitarbeitenden des AG mehrfach thematisiert. Aus Sicht mehrerer SE ist dies z. T. nachvollziehbar, da mit dem Einsatz plötzlich eine externe, fremde Person in die Organisation käme und die bisherige Arbeitspraxis hinterfrage. Es sei nicht immer davon auszugehen, dass alle Mitarbeitenden offen für eine Weiterentwicklung seien, sondern Hinweise vielmehr als Kritik wahrnehmen könnten. Vor diesem Hintergrund betonen mehrere SE die Wichtigkeit des **Aufbaus von Vertrauen und die Wichtigkeit der oben geschilderten sensiblen, offenen und respektvollen Haltung**, um die Offenheit und *Ownership* der Mitarbeitenden des AG zu gewinnen.

Im Sinne der Nachhaltigkeit der Einsätze ist eine wichtige Vorgabe des SES, dass **SE nicht operativ für den AG tätig werden dürfen**. Laut Dokumentenanalyse kommt dies in Einzelfällen (v. a. im Bildungssektor) dennoch vor. Auch in den untersuchten Fallbeispielen wurde in zwei Fällen deutlich, dass sich Trainings der SE an Zielgruppen des AG (Student*innen, Schüler*innen) richteten und nur begrenzt an Personal des AG. Dies wurde z. T. als Nachteil wahrgenommen, denn die vermittelten Kompetenzen wurden so weniger in der Institution selbst verankert. Vereinzelt ist die Problematik zudem in Freitextantworten der Onlinebefragung zu finden („Um den Einsatz doch noch zu retten habe ich mich dann um die Schüler gekümmert, die dann in Scharen zu mir kamen, weil mein Unterricht viel interessanter war“).

In den Einsatznachbefragungen und Felderhebungen des SES wurden **mangelnde Ressourcen des AG** mehrfach als Grund dafür benannt, dass Einsätze nicht erfolgreich waren. Demnach waren die **Voraussetzungen vor Ort nicht gegeben** (z. B. Equipment, Ausstattung, Maschinen, finanzielle Ressourcen), um die Einsatzziele (vollständig) zu erreichen. Der Aspekt, dem die REP in den Einsatznachbefragungen im Vergleich am wenigsten zustimmen (wenn auch auf hohem Niveau), ist, dass die AG den SE alles zur Verfügung stellten, was diese

zur Erreichung der Einsatzziele benötigten. Laut REP war dies (je nach Einsatzjahr) bei 51 % – 66 % der Einsätze vollständig der Fall und bei 25 % – 40 % zumindest überwiegend. Einhergehende Kommentare lassen darauf schließen, dass die Herausforderung hierbei in einer unzureichenden Ausrüstung vor Ort, bzw. Bereitstellung von Ressourcen lag, was wiederum mit finanziellen (oder organisatorischen) Beschränkungen verbunden war. In den Ergebnissen der Einsatznachbefragungen und Felderhebungen des SES wurde in diesem Zusammenhang mehrfach die Bereitstellung von Materialien oder kleineren Gerätschaften durch den/die SE als förderlicher Faktor für den Einsatzerfolg hervorgehoben. In den im Rahmen der Evaluation untersuchten Fallbeispielen spielte dieser Aspekt mangelnder Ressourcen jedoch kaum eine Rolle. Mehrmals wurden von AG und SE unzureichende finanzielle Ressourcen des AG als Herausforderung benannt. Zum Teil stellte sich auch die wirtschaftliche Lage der Einsatzbetriebe als schwierig heraus, was deren unternehmerischen Erfolg behinderte, jedoch weniger den Einsatzerfolg. In der Onlinebefragung bewerteten die SE mehrheitlich die fachlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden innerhalb der AG (78 %, n = 1.168) als (sehr) förderlich und ebenso die personellen Ressourcen der AG (77 %, n = 1.089). Die finanziellen Ressourcen der AG wurden dagegen nur von 48 % der SE (n = 645) als förderlich benannt und von knapp 20 % (n = 231) als (eher) hinderlich empfunden. Wie an vielen anderen Stelle werden diese Aspekte von den AG positiver, jedoch in gleicher Rangfolge bewertet (Zustimmungswerte zwischen rund 90 und 70 %).

Die AG erhielten über ein weiteres Freitextfeld die Möglichkeit Verbesserungsvorschläge des SES-Programmes bzw. konkrete Wünsche zu benennen. 22 AG äußerten den konkreten Wunsch nach längeren Einsatzzeiten bzw. nach Folgeeinsätzen. 18 AG wiesen auf finanzielle Engpässe hin und baten um Kostenübernahme für den Einsatz des/der SE und/oder um materielle Unterstützung.

“I found it important if SES could come in and help part of local cost once the expert has arrive taking into consideration that some of the organization are still at grassroot and they operate without finding most of the times.” (AG)

In den Einsatznachbefragungen und Felderhebungen des SES wurde weiterhin, v. a. von AG, die **Einsatzdauer als Einflussbedingung** thematisiert. Eine zu kurze Einsatzdauer wird demnach als Grund für nicht (vollständig) erfolgreiche Einsätze angegeben. Laut den Erhebungen des SES (Feldbefragungen 2018 und 2020) bewerten die AG die Einsatzdauer meist als angemessen (60 – 85 %). In einer der Feldbefragungen wurde zudem betrachtet, inwiefern die Einsatzdauer einen Einfluss auf die Erfolgsbewertung der AG hatte. Die beobachteten Ergebnisse waren dabei jedoch unabhängig von Einsatzdauer, so dass diese keinen generellen Einfluss auf Einsatzerfolg zu haben scheint. In der Onlinebefragung bewerteten die AG und SE die Dauer des Einsatzes mehrheitlich positiv (SE: 71 %, n = 1.014; , AG: 83 %, n = 294). In Freitextantworten bemängelten AG vereinzelt eine zu kurze Einsatzdauer. In den Interviews mit AG und SE im Rahmen der Evaluation gab es keine Problemmeldungen hinsichtlich der Einsatzdauer. Die benötigte Einsatzdauer hänge v.a. von den vereinbarten Aufgaben ab, eine Mindestdauer von drei Wochen⁸ sei aber sinnvoll. Komplexere Vorhaben und nachhaltige Veränderungen bräuchten dagegen wiederholte, statt längere Einsätze.

In den Programmunterlagen und Interviewerhebungen wurde mehrfach konstatiert, dass die **Vernetzung vor Ort mit einsatzrelevanten Akteuren** ein wichtiger Erfolgsfaktor sein kann. Wie bereits geschildert, wurde dieser Aspekt von AG und SE auch in der Onlinebefragung als wichtige weitere Unterstützungsbedarfe benannt (vgl. Kap. 4.2). In einer Freitextantwort verwiesen SE v.a. auf die Vernetzung mit Fördermittelgebenden (n = 24) und die Vernetzung mit staatlichen Akteuren wie Universitäten und Bildungsinstituten (n = 9). In der Hälfte der Fallbeispiele wurde deutlich, dass dies auf Initiative der SE erfolgte. Mehrfach stellten SE Kontakte zwischen AG und Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen her, damit diese als weitere *Know-how-Resource* zur Stärkung AG dienen oder um eine Wissensvermittlung über den Einsatz hinaus zu leisten. Es wurde auch versucht, die Zusammenarbeit mit lokalen Kooperationspartner und Stakeholdern aufzubauen oder zu

⁸ In den Leitlinien des SES ist eine Mindestdauer von 15 Werktagen festgelegt.

vertiefen. Laut Schilderungen waren die Effekte dabei insgesamt begrenzt. Lediglich ein Fallbeispiel aus dem Bereich Abfallmanagement stach heraus, in dem es gelang Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren der lokalen Verwaltung sowie lokalen Unternehmen zu etablieren. Auf diese Weise gelang es laut Schilderungen von AG und SE, positive Effekten auf Meso-Ebene bei der städtischen Sammlung und Verwertung von Abfall, Recycling sowie Umweltbildungsmaßnahmen zu erzielen.

Im Zuge der Analyse konnten eine Reihe von Einflussfaktoren identifiziert werden, die während des Einsatzes förderlich oder hinderlich auf die Zielerreichung einwirken. Relevante Einflussfaktoren betreffen die zwischenmenschliche Ebene zwischen AG und SE. Die Mehrheit der befragten Personen bestätigten das gegenseitige Vertrauen und eine Kooperation auf Augenhöhe, die während des Einsatzes und für den Einsatzerfolg förderlich war. Die Zusammenarbeit zwischen AG und SE funktioniert laut übereinstimmenden Ergebnissen der Datenquellen in der überwiegenden Zahl der Fälle (sehr) gut, wobei erneut die SE einen etwas weniger positiven Blick aufweisen. Deutlich wurde, dass eine respektvolle, nicht bevormundende Haltung des SE und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe sehr förderlich sind und in der Regel gegeben sind. Die Mitarbeitenden des AG müssten demnach "mitgenommen" werden, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Hinweise der Expert*innen angenommen und übernommen werden. Herausforderungen für die Zusammenarbeit können auch auf interkultureller Ebene liegen. Wichtig ist in beiden Fällen eine adäquate Vorbereitung von AG und SE durch den SES (inkl. REP), u.a. durch die Vorbereitungsseminare.

Als ein förderlicher Faktor stellt sich die Vernetzung mit anderen einsatzrelevanten Akteuren dar. Zwar sind Bemühungen von SE in diese Richtung erkennbar. Auf der anderen Seite wird dieser Aspekt in den verschiedenen Datenerhebungen als ein Bereich genannt, in dem Verbesserungspotential vorliegt.

Relevante Herausforderungen, die wiederkehrend in einzelnen Fällen den Einsatz behinderten, waren Sprachbarrieren zwischen SE und AG, mangelnde finanzielle bzw. materielle Ressourcen der AG, sowie eine nicht ausreichend verfügbare Ansprechperson vor Ort (*Counterpart*) bei der AG. Klare Hinweise auf einen ggf. hinderlichen Einfluss einer zu kurzen Einsatzdauer konnten nicht gefunden werden, vielmehr ist demnach eher die Häufigkeit von Einsätzen relevant. Kritisch für die nachhaltige Qualifizierung von AG ist zu sehen, wenn SE auf operativer Ebene tätig werden, z.B. wenn sich Schulungen anstatt an Mitarbeitende an die Zielgruppen von Institutionen richten. Laut den Ergebnissen der Datenerhebung scheint dies, wenn auch selten, vorzukommen.

Wird das Fachwissen von aktiven und ehemaligen Berufstätigen im Sinne der SDG erfolgreich in Wert gesetzt?

85 % (n = 386) der AG gaben in der Onlinebefragung an, dass das durch den/die SE vermittelte Fachwissen erfolgreich angewandt werden konnte. Auch 77 % (n = 1.309) der SE gaben an, dass das von ihnen vermittelte Wissen von der AG angewandt werden konnte. Darunter befinden sich 110 Weltdienst 30+ Teilnehmende (73 %).

SE sollen zum Ende des Einsatzes Empfehlungen schriftlich hinterlassen, die den AG als Orientierung für die weitere Entwicklung dienen sollen. Laut Rückmeldungen der AG in den Einsatznachbefragungen geschieht dies meist, aber nicht durchweg in allen Fällen (74 – 84 % der Einsätze). Dabei ist als Trend erkennbar, dass dies in den letzten Jahren häufiger geschieht.

Empfehlungen der SE sind aus Sicht der REP laut Einsatznachbefragungen in rund 85 – 90 % der Fälle (überwiegend) hilfreich für die AG. Als Grund, warum diese nicht hilfreich waren, wird angegeben, dass die Empfehlungen zu theoretisch oder im spezifischen lokalen Kontext wenig anwendbar waren.

Bereits deutlich wurde, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Einsätze gelingt, Fachwissen zu vermitteln und damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung der AG zu leisten. Als ein hilfreicher Baustein dabei kann gelten, dass SE schriftliche Empfehlungen bei den AG hinterlassen.

Nachbegleitung durch das SES-Team

Eine **Nachbegleitung von Einsätzen** durch die SES-Zentrale ist im Begleitungsprozess **nicht vorgesehen** und laut Aussagen von Befragten beim SES mit den derzeitigen Kapazitäten nicht zu leisten. Eine früher existierende Arbeitsgruppe "Folgeaktivitäten", welche das Engagement von SE im Anschluss an den Einsatz befördern sollte, wurde im Nachgang der Covid-19-Pandemie eingestellt (vgl. ausführliche Darstellung in Kap. 4.5). Nach Abschluss des Einsatzes besteht die Aufgabe der PL im Wesentlichen darin, den Einsatzbericht nachzuhalten und ein Abschlussgespräch mit den SE durchzuführen. Dies werde laut Interviews unterschiedlich von den PL gehandhabt.

Auch wenn die AG und SE überwiegend mit der Nachbegleitung zufrieden sind (siehe oben), fällt auf, dass vereinzelt in Interviews und mehrfach in der Onlinebefragung **fehlende Feedbackgespräche** zu eingereichten Berichten, zum Einsatz sowie zur Nachbereitung als Manko angemerkt wurden (74 von 227 SE in der Onlinebefragung, die ein Kommentar abgaben). Die SE wünschten sich ein umfangreicheres Feedback vom SES zu den Einsätzen und einzelne SE haben den Eindruck, dass kritische Rückmeldungen seitens der SE nicht ausreichend ernst genommen wurden: „*Letztendlich hat sich im SES niemand (erkennbar für mich) für das Projektergebnis interessiert und auch nicht ein weiteres nachhaltiges Vorgehen ins Auge gefasst. Ein Erfolgscontrolling gibt es aus meiner Sicht nicht*“ (Zitat Online-Freitextantwort). Ebenso merken mehrere AG (n = 10) in der Onlinebefragung an, dass sie sich ein Feedback durch den SES nach Beendigung des Einsatzes wünschen:

"I think a structured follow-up after the assignment would be beneficial, including a joint evaluation session with the SES representative, the expert, and the host organization. This would allow reflection on what worked well and what could be refined for future collaborations" (Zitat Online-Freitextantwort).

Die Nachbegleitung von Einsätzen durch die SES-Zentrale ist im Begleitungsprozess nicht vorgesehen und mit den derzeitigen Kapazitäten nicht zu leisten. Dass dies mit Nachteilen einhergeht, wird in der Datenerhebung dieser Evaluierung sichtbar. Auch wenn SE und AG überwiegend mit der Nachbereitung zufrieden waren, wurde mehrheitlich durch SE der Wunsch nach Feedbackgesprächen geäußert, die nicht nur fachlich, sondern zum Teil auch mit einer Wertschätzung gegenüber der ehrenamtlichen Arbeit der SE begründet werden. Darüber hinaus wünschen sich auch einige AG ein Feedbackgespräch.

Programmexterne Einflussfaktoren

Gibt es programmexterne Einflussfaktoren, welche die Zielerreichung beeinflussen (z. B. auf Seiten der unterstützten Einsatzbetriebe, sozio-ökonomische Rahmenbedingungen, Corona-Pandemie)?

Anhand der Entsendezahlen des SES wurde bereits deutlich, dass die Covid-19-Pandemie einen starken hinderlichen Einfluss auf die Programmdurchführung hatte, v.a. in den Jahren 2020 - 2021. Auch auf den Erfolg von durchgeführten Einsätzen wirkten sich laut Programmunterlagen sowie den Datenerhebungen im Rahmen der Evaluation die mit der Pandemie einhergehenden Einschränkungen und Folgewirkungen negativ aus. Daneben wurden weitere programmexterne Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren geschildert, die sich für die Einsätze als hinderlich darstellten.

Ein wiederkehrender externer Grund für nicht (vollständig) erfolgreiche Einsätze waren laut Einsatznachbefragungen unvorhergesehene Ereignisse wie etwa Naturkatastrophen oder auch gesundheitliche oder private Notfälle bei den SE. In den Interviews zu den Fallbeispielen wurde deutlich, dass wirtschaftliche, aber auch politische und soziale Rahmenbedingungen vor Ort einen großen Einfluss haben. Dies war weniger der

Fall in Bezug auf die erfolgreiche Vermittlung von Wissen und die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des AG. Vor allem ging es in den Schilderungen darum, dass diese hinderlichen Rahmenbedingungen die Erreichung der Organisationsziele des AG (auf höherer Wirkungsebene) einschränkten (z.B. wirtschaftlicher Erfolg) und ob sich tatsächlich eine verbesserte Situation für den AG ergibt durch das verbesserte *Know-how*.

Die AG und SE konnten innerhalb der Onlinebefragung Auskunft über förderliche sowie hinderliche programmexterne Einflussfaktoren geben, welche die Zielerreichung beeinflussten. Aus Sicht der AG waren externe Faktoren durchaus förderlich (wirtschaftliche Lage vor Ort: 65 %, n = 206; Infrastruktur vor Ort: 66 %, n = 198; politische Situation: 62 %, n = 177⁹). Die SE bewerteten diese Faktoren mehrheitlich auch förderlich, jedoch zu einem geringeren Grad (Infrastruktur vor Ort: 50 %, n = 655, wirtschaftliche Lage: 42 %, n = 538). Jeweils ein Drittel empfanden diese externen Einflüsse weder als förderlich noch als hinderlich. Auch die politische Situation wurde von der 49 % (n = 565) weder als förderlich noch als hinderlich beschrieben. Die COVID-19 Pandemie wurde von 32 % (n = 79) der AG und 62 % (n = 346) der SE als (eher) hinderlich bewertet.

SES-REP, welche einen Überblick über die durchgeführten Einsätze in ihrem Land haben, wurden ebenfalls nach programmexternen Einflussfaktoren befragt, welche die Zielerreichung beeinflussen. 65 % (n = 59) der SES-REP gaben an, dass die COVID-19 Pandemie in ihrem Land die Durchführung der Einsätze negativ beeinflusst hat. Für 41 % (n = 37) wirkt sich die wirtschaftliche Lage (Inflation) sowie die politische Situation im Land (33 %, n = 30) negativ auf die Durchführung der Einsätze aus. Als zusätzliche negative programmexterne Einflussfaktoren führten 4 SES-REP die instabile Sicherheitslage im Land auf. Als positive Einflussfaktoren gaben 51 % (n = 46) die politische Situation in ihrem Land, 36 % (n = 33) die gute Infrastruktur und 35 % (n = 32) die positive wirtschaftliche Lage in ihrem Land an. Vereinzelt wurden zudem der gute Ruf Deutschlands im Ausland sowie die Gastfreundschaft des Gastlandes genannt.

Ein programmexterner Einflussfaktor, welcher die Zielerreichungen negativ beeinflusste, war die COVID-19 Pandemie. Weitere programmexterne Faktoren (wie die politische Situation im Land, der Klimawandel oder die wirtschaftliche Lage/Inflation) in den Ländern wirken sich nur zum Teil auf die Einsätze aus und lassen keine Tendenzen erkennen. Dabei scheinen diese Faktoren weniger auf die erfolgreiche Vermittlung von Wissen und die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des AG eingewirkt zu haben, als auf die Erreichung der Organisationsziele des AG. Negative programmexterne Einflussfaktoren sind entsprechend des Antwortverhaltens regional heterogen verteilt und es lassen dementsprechend keine Rückschlüsse auf besonders betroffene Regionen schließen.

4.3.3. Einsatzformate: Einfach- vs. Mehrfacheinsätze

Hat sich der Einsatz von Entsendungen von Kurzzeitexpert*innen zur Zielerreichung bewährt? Gibt es dabei Unterschiede zwischen digitalen Beratungseinsätzen und Beratungen in Präsenz? Wie werden Mehrfach-/Langzeitentsendungen im Vergleich zu einmaligen Einsätzen bewertet?

Inanspruchnahme von Mehrfacheinsätzen

Laut Datenanalyse der Einsatzzahlen wurden in dem zu evaluierenden Zeitraum bei 66 % der AG (n = 3.006) einmalige Einsätze durchgeführt. 34 % der AG (n = 1.536) wurden mit Mehrfachentsendungen unterstützt. Die Anzahl der Einsätze variiert dabei: In der Hälfte dieser Fälle wurden zwei Einsätze durchgeführt (52%), bei 14 % der Fälle fanden mehr als fünf Einsätze statt (vgl. Abbildung 5). Bei 22 AG sind sogar zwanzig und

⁹ Die Fallzahlen der Rückmeldungen durch AG und SE zu den jeweiligen Antwortkategorien variieren hier aufgrund der Freiwilligkeit des Ausfüllens des Fragebogens.

mehr Einsätze festzustellen. Ein Vergleich der jährlichen Einsatzzahlen zeigt, dass der Anteil an Folgeeinsätzen an allen Einsätzen im Untersuchungszeitraum kontinuierlich zugenommen hat, von 21 % im Jahr 2019 auf 32 % im Jahr 2023 (vgl. Verwendungsnachweise).

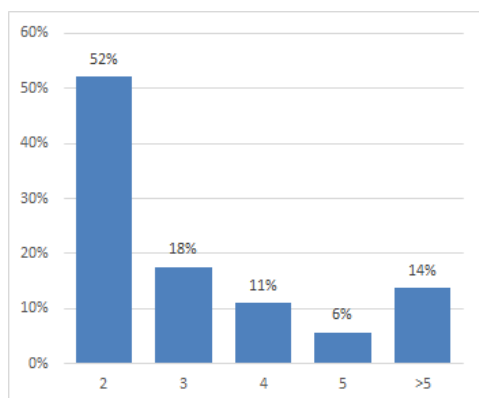


Abbildung 6 - Häufigkeit von Folgeeinsätzen

Weitaus häufiger als Folgeeinsätze tatsächlich stattfinden, halten SE laut Einsatznachbefragungen einen weiteren Einsatz für sinnvoll. Rund 80 % sind dieser Meinung. Dieser Wert ist seit 2021 jährlich gesunken (von 85 % auf 76 % in 2024), was möglicherweise mit dem konzeptionell veränderten Umgang beim SES mit längerfristigen Begleitungen zusammenhängt (s. u.). Laut einer Feldbefragung (2020) würden fast alle AG die Möglichkeit nutzen, von einem/r SE mit mehreren Folgeeinsätzen längerfristig begleitet zu werden, wenn es diese regulär gäbe. In Kap. 4.2 wurde zudem deutlich, dass AG und SE in erster Linie Folgeeinsätze als weitere Unterstützung für relevant erachten. Als Gründe dafür, dass weitere Einsätze sinnvoll sind, werden in Einsatznachbefragungen angegeben, dass 1) Einsatzziele nicht vollständig erreicht wurden, 2) dass Fortschritte vorhanden sind, aber nachhaltige Veränderungen noch

nicht abgeschlossen sind und die vermittelten Kompetenzen weiter gefestigt und vertieft/erweitert werden müssen, sowie dass 3) strukturell schwache Regionen kontinuierliche Schulungen und Unterstützung benötigen. Auch die AG geben mit großer Mehrheit an, dass sie sich einen weiteren Einsatz wünschen: Zwischen 80 % und 88 % der AG geben dies an, wobei der Wert ohne klaren Trend zwischen den Jahren variiert. Meist wünschen sich die AG eine Unterstützung desselben SE (Zustimmung jährlich stark variierend zwischen 54 % und 72 %). Rund ein Viertel bis ein Drittel der AG präferiert die Unterstützung eines anderen SE.

Aus mehrheitlicher Sicht der in den Interviews Befragten vom SES lässt sich **kein pauschales Urteil darüber fällen, ob Mehrfacheinsätze geeigneter seien**. Dies hänge stark von den konkreten Aufgaben und Zielen ab und beide Formate hätten ihren Sinn und ihre Berechtigung. Dennoch sei es sehr wichtig, dass es die Option zu Folgeeinsätzen gibt. Mehrfache-Einsätze seien insbesondere dann angebracht und geeignet, wenn das Vorhaben komplexer sei. Dies sei der Fall, wenn umfangreiche Zielstellungen vorlägen, bei denen z. B. langfristige Entwicklungen oder Veränderungsprozesse über den AG hinaus erzielt werden sollen. Häufig ergäbe sich auch aus dem ersten Einsatz heraus noch weiterer Beratungsbedarf, da nächste Entwicklungsschritte identifiziert wurden. Ein typisches, häufiger anzutreffendes Vorgehen sei, dass der AG nach einem Ersteinsatz zunächst Beratungsergebnisse des SE umsetzt und erst nach einer gewissen Implementationszeit (und ggf. einer zwischengeschalteten Online-Beratung) der SE erneut in den Einsatz geht, um den bisherigen Fortschritt zu bewerten, zu ggf. entstandenen Umsetzungshindernissen zu beraten und Hinweise und Empfehlungen für die weitere Entwicklung zu geben. Mehrere Befragte beim SES bewerten ein solches Vorgehen als klar förderlich für die Wirksamkeit der Unterstützung. Dies sei auch besser als eine Ausdehnung der Einsatzdauer vor Ort, da die Aufnahmefähigkeit und Umsetzungsmöglichkeiten des AG begrenzt seien und es eine Zeit der Verarbeitung und Implementation benötigt. Einige der Befragten beim SES sehen hier klare Vorteile von Mehrfacheinsätzen in Bezug auf den Wirkungsgrad und die Nachhaltigkeit von Einsatzwirkungen.

Aus Sicht des BMZ werden unter Anerkennung des möglichen Mehrwerts auf Wirkungsebene auch Kosten und Aufwand von Mehrfacheinsätzen gesehen und es wird eine verstärkte Nutzung von Online-Einsätzen als Bestandteil von längerfristigen Begleitungen als relevant erachtet. Zudem ist dem BMZ wichtig, dass im Sinne der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements eine möglichst hohe Anzahl von SE erstmalig entsendet werden. Eine zu große Anzahl von Mehrfacheinsätzen wird hierbei als nachteilig gesehen.

Mehrfachentsendungen werden laut einer Feldbefragung des SES zu der Thematik von AG, die dieses Format in Anspruch nahmen, durchweg positiv und mit Dankbarkeit bewertet. Sie wurden dann geplant, wenn die

Vorhaben komplex und umfangreich waren, wenn weiterhin Bedarf, bzw. Potentiale zur Weiterentwicklung bestanden und wenn ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen AG und SE existierte. Die Mehrfachentsendungen schienen insbesondere im Bildungsbereich nötig zu sein. Auch schienen laut der Feldbefragung 2020 Folgeeinsätze eher bei kürzerer Einsatzdauer geplant zu werden.

Auf Basis der **Einsatznachbefragungen** hat der SES regelmäßig analysiert, ob sich die Bewertung des Einsatzerfolgs durch AG zwischen Einfach- und Mehrfacheinsätzen unterscheidet. Über alle Jahresauswertungen der Einsatznachbefragungen (2018 – 23) hinweg zeigt sich, dass die **AG die Zielerreichung bei Folgeeinsätzen höher bewerten als bei Ersteinsätzen**. Die Zustimmung liegt in der Regel um rund fünf Prozentpunkte höher. Auch hinsichtlich der Qualifikation von Mitarbeitenden, der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Erhöhung von Umsätzen werden Folgeeinsätze stets etwas besser bewertet. Aus Sicht der AG haben Mehrfacheinsätze folglich einen höheren Wirkungsgrad. Bei allen Jahresauswertungen stimmen die AG bei Folgeeinsätzen zudem in höherem Maße zu, dass der Einsatz der Aufgabenstellung entsprach. Dies liegt vermutlich daran, dass AG und SE im Ersteinsatz bereits ein gemeinsames Aufgabenverständnis erarbeitet haben und diesem im Weiteren folgen. Weiterhin bewerten die AG die Zusammenarbeit mit den SE bei Folgeeinsätzen leicht besser allerdings ist der Unterschied hier nur marginal.

In der **Onlinebefragung** wurde jene SE, die einen AG mehrfach unterstützt hatten, gebeten, den Mehrwert dieser mehrfachen Unterstützung zu bewerten. 71 % (n = 525) der SE bewerteten die Mehrfacheinsätze als wirksamer und mit einem höheren Mehrwert verbunden und weitere 21 % (n = 159) als eher wirksam. Die AG bewerten den Mehrwert einer mehrfachen Unterstützung in gleicher Weise: 70 % (n = 173) sahen einen großen und weitere 27 % (n = 67) einen gewissen Mehrwert. Auch die REP bewerteten – mit ihrer einsatzübergreifenden Perspektive – mehrheitlich Mehrfacheinsätze als wirksamer und mit einem höheren Mehrwert verbunden (65 %, n = 36). In Freitext-Rückmeldungen heben mehrere AG die Vorteile von Mehrfacheinsätzen hervor, insbesondere hinsichtlich einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit (z. B. bzgl. Klimawandel) sowie der Nachhaltigkeit.

Übereinstimmend zu den Einsatznachbefragungen lässt sich auch in der Onlinebefragung – wie eine Subgruppenanalyse zeigt – **bei Mehrfacheinsätzen eine höhere Zustimmung zum Einsatzerfolg** feststellen. Die Zustimmungswerte der AG zu Einsatzwirkungen sind bei Mehrfacheinsätzen durchweg höher: verbessertes Know-how (92 % vs. 82 %), verbesserte Prozesse, Methoden und Verfahrensweisen (89 % vs. 79 %), verbesserte Leistungsfähigkeit (85 % vs. 76 %). Die höchste Diskrepanz (16 %) in der Bewertung der Wirksamkeit bestand in der Wirksamkeit auf das Management innerhalb der Organisation (81 % vs. 65 %). Gleichwohl ist darauf hinzuweisen, dass auch Einfacheinsätze eine hohe Erfolgsbewertung aufweisen.

Die im Rahmen der **Fallbeispiele** interviewten SE und AG verknüpfen die Frage nach dem Mehrwert von Mehrfacheinsätzen in überwiegender Mehrheit mit dem konkreten Einsatzziel und den damit verbundenen fachlichen Bedarfen. Einige der SE und wenige AG sahen keinen Sinn in Mehrfacheinsätzen, da die klar begrenzte Aufgabenstellung des Einsatzes mit einem Besuch umgesetzt werden konnte (*„Ich mache ungern mehrere Einsätze zum gleichen Thema, es geht um Hilfe zur Selbsthilfe“*). Die Mehrheit der SE und AG war der Auffassung, dass Mehrfacheinsätze dann geeignet sind und unbedingt benötigt werden, wenn mehr strukturelle und nachhaltige Veränderungsprozesse beim AG und darüber hinaus angestoßen werden sollen, insbesondere wenn also die Einsätze über punktuelle technische Inputs oder Schulungen hinausgehen und in komplexe soziale oder kulturelle Zusammenhänge eingreifen. Auch nachhaltige Veränderungen von Einstellungen, Kompetenzen und Praktiken von Mitarbeitenden beim AG bedürften einer längerfristigen Begleitung, damit Entwicklungen nicht „versanden“: *„So sometimes it's very transactional, sometimes it needs more time for maturity and growth.“* Die AG und SE schildern den dafür nötigen mehrstufigen Prozess ähnlich wie die Befragten beim SES (s. o.): *„It's a journey“*: Nach dem Einsatz braucht der AG zunächst Zeit, um die Empfehlungen umzusetzen. Bei einem späteren Folgeeinsatz kann der SE dann den Fortschritt bewerten, Anpas-

sungen vornehmen und weitere Schritte vorbereiten. In zwei der Fallbeispiele wurden umfassendere Veränderungsprozesse intendiert. Die Einsätze bewirkten Veränderungen im Bereich des kommunalen Abfallmanagements und in der Organisationsstruktur einer Bildungseinrichtung. Hier waren die SE und AG der klaren Auffassung, dass entsprechende Effekte ohne begleitende Rückkopplung und regelmäßige Impulse nicht realisiert werden können, da immer wieder neue Fragen und Herausforderungen im Implementierungsprozess auftauchten. Für einen kumulativen oder vertieften Lernprozess und die kontinuierliche Weiterentwicklung sei der langfristige und iterative Charakter der Zusammenarbeit entscheidend für den Erfolg. Diese Ergebnisse der Interviewerhebungen decken sich mit den Ergebnissen der Onlinebefragung der AG. Bezüglich der Vorteile von Mehrfacheinsätzen werden dort mehrfach genannt: die Vertiefung bzw. Erweiterung des *Know-Hows* für Mitarbeitende, die Erreichung umfangreicher Ziele und Förderung eines ganzheitlichen Ansatzes für die AG, die gestiegene Motivation zur Umsetzung der Empfehlungen der SE bei den Mitarbeitenden der AG sowie die Möglichkeit der Überprüfung der Umsetzung von Empfehlungen durch die SE. Exemplarisch steht dafür die schriftliche Rückmeldung eines AG: *„Experts understand our organization and expectations and plan exactly what we needed during the follow-up assignment. It is difficult to learn and implement everything during one assignment. It’s better to take our time to realize and implement before the follow-up.“*

In den Interview- und Onlinebefragungen der AG, SE und REP sowie den Monitoringdaten des SES werden **weitere Vorteile von Mehrfacheinsätzen** genannt, die die Effektivität von Mehrfacheinsätzen positiv beeinflussen: 1) das Format der Mehrfacheinsätze ist förderlich für *Commitment* und Engagement der AG und SE und damit die Wirksamkeit der Einsätze (SE und AG engagieren sich über längeren Zeitraum, AG setzen zwischen Einsätzen kontinuierlich Schritte der Weiterentwicklung um; 2) die Zusammenarbeit zwischen AG und SE ist erleichtert (da beide schon ein Arbeits- und Vertrauensverhältnis aufgebaut haben und da SE bereits die Problem- und Bedarfssituation sowie Rahmenbedingungen kennt; 3) dies erleichtere und verbessere zudem die Kommunikation sowie interkulturelle Zusammenarbeit. Weiterhin wird die Möglichkeit einer Unterstützung in unterschiedlichen Themenbereichen als positiv hervorgehoben. Vereinzelt genannte **Herausforderungen** des Formats der Mehrfacheinsätze betreffen die nötige höhere finanzielle Eigenbeteiligung, die für einzelne AG nicht zu leisten sei oder den SES-Service unattraktiv mache. Ein **Risiko von Mehrfach-Einsätzen** liegt laut REP (Feldbefragungen) in der Entstehung von Abhängigkeitsverhältnissen zu SE. Dies droht, wenn zu viel Verantwortung an den/die SE übertragen wird und der AG unselbstständig agiert.

Rund ein Drittel der AG wurde im Untersuchungszeitraum mit einem Mehrfacheinsatz unterstützt. Dabei stehen zwei- bis dreifache Einsätze im Vordergrund, es sind jedoch auch Begleitungen mit einer Vielzahl von Einsätzen zu verzeichnen. Der Anteil der Mehrfacheinsätze an allen Einsätzen ist in den letzten Jahren gestiegen. Einfach- und Mehrfacheinsätze sind beides geeignete Formate, um Wirkungen zu erzielen. Aus Sicht der übereinstimmenden Sicht von SES, REP, AG und SE lässt sich nicht pauschal beurteilen, ob Einzel- oder Mehrfach-Einsätze geeigneter sind. Dies hänge viel mehr von der zu Grunde liegenden Ziel- und Aufgabenstellung ab. Komplexere Vorhaben, die umfassendere Wirkungen erzielen sollen, können mit Mehrfacheinsätzen besser bedient werden. Dies ist etwa bei Veränderungsprozessen auf struktureller Ebene oder nachhaltigen Veränderungen von Einstellungen, Kompetenzen und Praktiken der Fall. Auch eignen sich Mehrfacheinsätze als *Follow-up* zu erzielten Ergebnissen und wenn weiterhin Bedarf, bzw. Potential zur Weiterentwicklung besteht und ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen AG und SE existiert. Gleichwohl ist das übereinstimmende Ergebnis der Datenerhebungen, dass Mehrfacheinsätze eine höhere Wirksamkeit entfalten als Einfacheinsätze. Dies betrifft zum einen den höheren Erfolgsgrad der Einsätze dabei, erwünschte Effekte zu erzielen. Zum anderen können mit Mehrfacheinsätzen Wirkungen auf einer höheren, den AG übersteigenden Outcome-Ebene erzielt werden. In den Fallbeispielen wurde deutlich, dass umfassende Veränderungsprozesse bewirkt werden konnten. Weitere Vorteile von Mehrfacheinsätzen sind 1) Förderung von *Commitment* und Engagement der AG und SE, 2) erleichterte Zusammenarbeit, da ein Arbeits- und Vertrauensverhältnis besteht und

Problem- und Bedarfssituation sowie Rahmenbedingungen bekannt sind; 3) erleichterte interkulturelle Kommunikation. Nachteile und Risiken, die mit Mehrfacheinsätzen einhergehen sind: 1) eine verringerte Anzahl von SE, die entsendet werden, 2) höhere finanzielle Eigenbeteiligung; sowie 3) das Risiko eines Abhängigkeitsverhältnisses zum SE.

Bewilligung und Planung von Mehrfacheinsätzen / Exit-Strategie

Das Format der Mehrfacheinsätze war im Untersuchungszeitraum Gegenstand einer konzeptionellen Weiterentwicklung. Angestoßen wurde dies durch eine **Prüfung durch den Bundesrechnungshof (BRH)** im Jahr 2018 (vgl. BRH 2020). Der BRH beobachtete, dass SE häufig zehn bis fünfzehn Einsätze bei einem AG absolvierten, dass aber in den Projektunterlagen keine nachvollziehbare Reflexion darüber erfolgte, ob und wie viele Einsätze für die Zielerreichung nötig seien. Aus Sicht des BRH bestünde die Gefahr einer Dauerförderung, welche nicht im Einklang mit dem Haushaltsrecht stünde. Der BRH kritisiert in seinem Gutachten, dass die Planung der Einsätze keine Exit-Strategie enthält und keine grundlegende Regelung beim SES vorliegt, wie oft Entsendung erfolgen dürften. Ein Beispiel dafür, dass diese Problemlage zumindest in Teilen existiert(e), findet sich in der Onlinebefragung der AG, in der eine AG in einer Freitextfrage die/den unterstützende/n SE durch die Mehrfacheinsätze als *„Teil des Teams“* betitelte, was neben den zuvor genannten Vorteilen auch die Schattenseite von Mehrfacheinsätzen hervorhebt. Im Nachgang der Prüfung durch den BRH wurde im SES in Abstimmung mit BMZ und EG ein neues Konzept für längerfristige Begleitungen erarbeitet und seit dem Jahr 2021 implementiert. Diese sieht nun vor, dass erstmalige Einsätze bei einem AG grundsätzlich als Einfacheinsätze erfolgen. Zum Ende des Einsatzes diskutieren und bewerten AG und SE gemeinsam anhand eines standardisierten Fragebogens, ob Bedarf zu einer weiteren Unterstützung vorliegt und eine weitere Zusammenarbeit angestrebt wird. Falls ja, sind *“(Teil-)Ziele, Zeitrahmen, Erfolgskriterien und beteiligte Personen“* (vgl. Verwendungsnachweis 2021) anzugeben. Auf Basis der Angaben entscheiden die PL über die Bewilligung weiterer Folgeeinsätze. Da auf diese Weise eine Reflexion über Fortgang und Ende der Zusammenarbeit von AG und SE erfolge, sieht der SES die Empfehlung des BRH zur Einführung einer Exit-Strategie als adressiert.

Die **Mitarbeitenden des SES schätzen die neuen Regelungen laut Interviews übereinstimmend als geeignet** ein, um eine Dauerförderung zu verhindern, bzw. die Mehrfacheinsätze an ein konkretes Ziel zu binden. Das nun formalisierte Vorgehen bringe eine deutliche Verbesserung zu früher und ermögliche eine kritischere Überprüfung von längerfristigen Vorhaben. Bei der Prüfung seien Schlüssigkeit, Plausibilität und Nachvollziehbarkeit des geschilderten Bedarfs und des anvisierten Mehrwerts das maßgebliche Kriterium für eine Bewilligung – *„Es gibt aber halt eben auch andere Einsätze, wo man das Gefühl hat, ja, ist das wirklich so zielführend?“* Die Motivation von AG und SE sollte erkennbar und die Zusammenarbeit als gut funktionierend eingeschätzt werden. Wichtig ist mehreren Befragten beim SES, dass dennoch keine Obergrenzen für die Anzahl von Einsätzen festgelegt werden und dass die Flexibilität existiert, von Einsatz zu Einsatz zu entscheiden. Eine genaue Definition der benötigten Einsätze oder Laufzeit mache vorab keinen Sinn, weil der benötigte Aufwand und mögliche Hindernisse für die Zielerreichung nicht realistisch vorhersehbar seien und zudem Probleme und Bedarfe individuell variierten, weswegen fest definierte Maximalgrenzen willkürlich seien und nicht der konkreten Sachlage entsprechen könnten.

Laut einer **Feldbefragung** des SES folgten die AG in der Regel einer klaren Zielstellung, auf die die längerfristige Begleitung hinarbeitet und deren Erreichen das Ende des Unterstützungsbedarfs markieren würde. Aus Sicht der AG hätten die Ziele und Ergebnisse nicht mit Einzeleinsätzen erreicht werden können. Die Maßnahmen der Einsätze griffen ineinander, v. a. bei komplexen Vorhaben, und jeder Einsatz arbeitet an einem Teilziel. Zwischen den Einsätzen werden Zeit gebraucht, um Arbeitsschritte umzusetzen und Anpassungen auf Struktur- oder Prozessebene zu implementieren. Die Anzahl der insgesamt benötigten Einsätze ließ sich aus Sicht AG nicht vorher festlegen.

In den Onlinebefragungen konnten die AG und SE über die Planung von Mehrfacheinsätzen Auskunft geben. 88 % der AG (n = 213) und 77 % der SE (n = 565) bestätigten, dass bei der Planung des Mehrfacheinsatzes Teilziele für die einzelnen geplanten Einsätze ausgearbeitet wurden. 85 % der AG (n = 196) und 60 % der SE (n = 441) sind der Auffassung, dass die Ausarbeitung von Teilzielen dabei half zu bestimmen, wie viele Einsätze beim AG notwendig seien. 84 % der AG (n = 188) bestätigten, dass bei der Planung von Mehrfacheinsätzen klar festgelegt wird, wann die Unterstützung der SE enden wird. Bei den SE war dies dagegen nur bei etwas weniger als der Hälfte der SE der Fall (42 %, n = 315). 76 % der AG (n = 163) und 60 % der SE (n = 443) sind der Ansicht, dass der SES darauf Wert legt, dass bei Mehrfacheinsätzen ein Ende der Unterstützung im Blick behalten wird, um Dauerförderung zu vermeiden. Das Antwortverhalten der AG fällt im Vergleich zu SE positiver bezüglich einer klaren Planung von Mehrfacheinsätzen aus. Insbesondere scheinen die SE skeptischer dahingehend, dass das Ende der Unterstützung vorab bereits klar bestimmt ist.

Die REP sahen es laut Onlinebefragung zu 67 % (n = 52) als (sehr) hilfreich an, nach dem ersten Einsatz einsatzübergreifend Teilziele zu formulieren, um sicherzustellen, dass die Unterstützung durch SE zu einem geeigneten Zeitpunkt endet, weitere 18 % (n = 14) konnten dies nicht einschätzen.

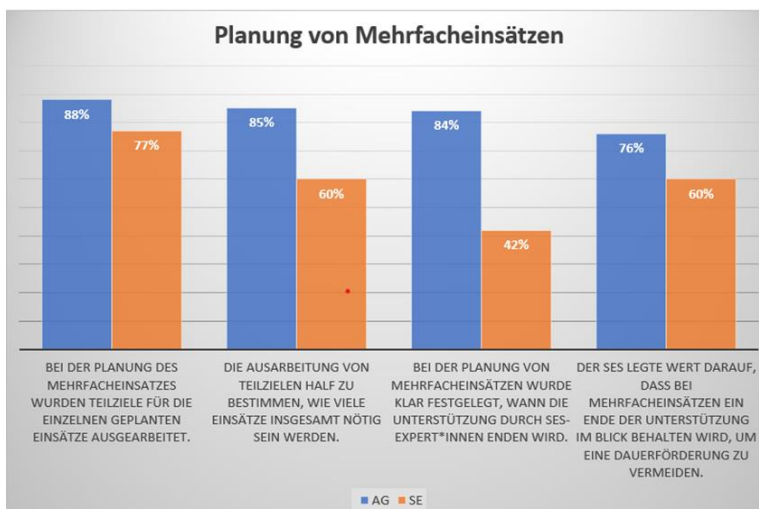


Abbildung 7 - Planung von Mehrfacheinsätzen

Die Interviewerhebungen mit AG und SE bestätigen, dass die neu eingeführte Regelung zu längerfristigen Begleitungen in der Praxis angekommen ist. Mehreren befragten SE und AG ist bewusst, dass Mehrfacheinsätze in ihrer Fortdauer begrenzt sein und ein Entwicklungsziel ins Auge fassen sollen und sie bestätigen, dass dieser Aspekt verstärkt vom SES thematisiert wird. Im Falle einer bereits seit über zehn Jahren andauernden Zusammenarbeit von AG und SE wurde angemerkt, dass der SES ab 2022 die längerfristige Begleitung genauer hinterfragte und weitere Bewilligungen von den Entwicklungen vor Ort abhängig machte. Aus der Schilderung der Fallbeispiele mit Mehrfacheinsätzen wurde plausibel geschildert, dass für einzelne Einsätze konkrete Arbeitsziele gesetzt wurden und eine Weiterentwicklung stattfand.

Um Dauerförderungen zu vermeiden, wurde im Jahr 2022 ein neues Konzept für längerfristige Begleitungen eingeführt. Das formalisierte Vorgehen im Sinne einer "Exit-Strategie" wird als eine Verbesserung zum früheren Umgang mit Mehrfacheinsätzen bewertet, ermögliche eine kritischere Überprüfung von längerfristigen Vorhaben, helfe diese an konkretere Ziele zu binden und fördere, dass sich AG und SE gemeinsam mit dem End- und Zielpunkt der Unterstützung auseinandersetzen. In den Ergebnissen der Datenerhebung ist ersichtlich, dass das neue Konzept zu längerfristigen Begleitungen in der Praxis angekommen ist und der SES Wert darauf legt, Dauerförderungen zu vermeiden. Die AG bewerteten die Umsetzung der Exit-Strategie positiver als die SE, die vor allem skeptischer dahingehend waren, dass das Ende der Unterstützung in der Einsatzplanung bereits klar bestimmt ist. Feste Regeln zur Maximalzahl von Einsätzen existieren nicht und sind aus Sicht von SES, AG und SE auch nicht sinnvoll. Ein einheitliches Monitoring der Anzahl von Einsätzen pro längerfristiger Begleitung existiert beim SES nicht.

4.3.4. Einsatzformate: Online-Einsätze

Hat sich der Einsatz von Entsendungen von Kurzeitexpert*innen zur Zielerreichung bewährt? Gibt es dabei Unterschiede zwischen digitalen Beratungseinsätzen und Beratungen in Präsenz?

Das Angebot von reinen Online-Einsätzen wurde 2022 eingeführt und baut auf Lernerfahrungen aus der Covid-19 Pandemie auf. Das Konzept sieht vor, dass die Beratung und Unterstützung durch den/die SE vollständig über digitale Medien stattfindet und der/die SE nicht in das Partnerland ausreist. Ansonsten unterscheiden sich die Ziele und Aufgaben des Einsatzformats nicht wesentlich vom Präsenzeinsatz. Anhand eines Sets an Bewertungskriterien werden alle Einsatzanfragen von den SES-PL dahingehend geprüft, ob eine reine Online-Durchführung möglich ist. Kommt ein Online-Einsatz zu Stande, sind die PL und zum Teil die REP stärker in die Durchführung involviert und moderieren einen Teil der virtuellen Treffen. Mit der Einführung des neuen Formats ist insbesondere die Erwartung einer spürbaren Effizienzsteigerung verbunden, da keine Reisekosten – welche einen großen Teil des Förderbudgets ausmachen – mehr anfallen. Weitere Vorteile des Formats können sein, dass Einsätze in Ländern stattfinden können, deren Sicherheitslage eine Reise nicht zulässt oder dass SE erreicht werden können, die nicht in der Lage sind oder sich nicht vorstellen können, ins Ausland zu reisen. Vor dem Hintergrund der seit 2022 deutlich gesunkenen und vermehrt knappen Fördermittel gibt es laut Interviewerhebungen und Dokumentenstudium seitens BMZ die Erwartung, dass Online-Einsätze einen relevanten Teil der SES-Einsätze ausmachen und deutlich häufiger als bisher stattfinden sollen. In einer im Jahr 2024 durchgeführten Organisationsuntersuchung wird zudem deutliches Ausbaupotential im digitalen Bereich gesehen und die Entwicklung neuer Beratungsformate im Sinne eines „Kompetenzzentrums“ angeregt (z.B. aufgezeichnete Tutorials).

Aus mehrheitlicher Sicht der in den Interviews **Befragten bei SES und BMZ** sind neben den technischen Hürden weitere **Herausforderungen** mit dem Format der Online-Einsätze verbunden. Es besteht die Befürchtung, dass die ehrenamtlich engagierten SE ihr Interesse an SES-Einsätzen verlieren könnten, da die Reise ins Ausland und die damit verbundenen interkulturellen Erfahrungen ein wesentlicher Motivationsgrund der SE seien. Daher ist dem SES die Nachfrageorientierung gegenüber AG und SE, d.h. die freiwillige Wahl des Einsatzformats wichtig. Zudem könne die Effektivität der Einsätze dadurch eingeschränkt werden, dass die SE keinen guten Einblick in die Bedarfssituation und Rahmenbedingungen vor Ort hätten und dass der Vertrauensaufbau zwischen AG und SE erschwert sei – beides zwei relevante Einflussbedingungen für den Projekterfolg. Vor diesem Hintergrund sehen die Befragten bei SES und BMZ mehrheitlich die Eignung der Online-Einsätze insbesondere als Bestandteil von Mehrfacheinsätzen, also längerfristigen Begleitungen. Dabei können Online-Einsätze entweder der konzeptionellen Vorbereitung dienen oder als nachbereitende, bzw. intermittierende Einsätze eine an Präsenzeinsätze anschließende Begleitung leisten. Einzelne Befragte PL berichten von positiven Erfahrungen in diesem Setting.

In Kapitel 4.1 wurde bereits dargelegt, dass das **Online-Format nur bei einem kleinen Teil von 2 - 5% der Einsätze** zur Anwendung kam. Die anvisierte Anzahl von Online-Einsätzen wurde nicht erreicht. Laut Dokumentenanalyse fanden die Online-Einsätze (zumindest in 2023) dabei deutlich häufiger als Erst- statt als Folgeeinsatz statt (17 vs. 4 Einsätze). Bei der regionalen Verteilung der bisher durchgeführten Einsätze (2022 – 24) fällt eine starke Ungleichverteilung auf. Mit 59 % (n = 44) fanden mit Abstand die meisten Einsätze in Zentralasien/Osteuropa statt und hierbei besonders häufig in den Ländern Kasachstan (n = 15) und der Ukraine (n = 11). In den Regionen Asien (3 %, n=2) und Lateinamerika (5 %, n = 4) kommen Online-Einsätze fast gar nicht zur Anwendung. Mit Ausnahme des Einsatzlandes Ukraine lässt sich in der Regionalverteilung der Online-Einsätze kein Fokus auf Länder mit einer kritischen Sicherheitslage erkennen.

Laut den Verwendungsnachweisen des SES stellte sich die **Bereitschaft von AG und SE**, einen Online-Einsatz durchzuführen, deutlich niedriger als erhofft dar. Einer im Jahr 2022 vom SES durchgeführten Befragung der SE zufolge können sich nur 15 % der SE einen ausschließlichen Online-Einsatz vorstellen. Jedoch zeigten sich

immerhin 38 % der SE dafür offen, Präsenz- und Online-Einsätze miteinander zu kombinieren (zur Vor- und/oder Nachbereitung). Dies zeigt, dass mehr Potential zur Durchführung von Online-Einsätzen vorhanden zu sein scheint, als bisher realisiert wird. Weiterhin sei laut SES eine Hürde, dass nicht immer die technischen Voraussetzungen vorlägen (Vorhandensein und Kosten Internetzugang, Stabilität Internetverbindung). Neben einer Abfrage der grundsätzlichen Bereitschaft fand eine aktive Bewerbung des Formats durch den SES bisher nicht statt. Laut SES sollen jedoch nun verstärkt die SE in Vorbereitungsseminaren und die AG via die REP über die Online-Möglichkeit aufgeklärt werden.

Im Zuge der Onlinebefragung der AG, die im Rahmen dieser Evaluation durchgeführt wurde, gaben 13 % (n = 61) an, die Unterstützung eines/einer SE im reinen Online-Format in Anspruch genommen zu haben¹⁰. Ihre Meinung bezüglich der Eignung eines Online-Einsatzes für einen SE-Einsatz teilten lediglich 50 % (n = 201) der AG, die an der Onlinebefragung teilnahmen, mit. Die anderen AG gaben an, die Eignung eines Online-Einsatzes nicht einschätzen zu können. 26 % (n = 107) der AG halten einen reinen Online-Einsatz durch eine/einen SE für (teilweise) ungeeignet. Hierbei wurde vor allem eine Erschwerung des Know-how Transfers (66 %, n = 71), des zwischenmenschlichen Austausches und gegenseitigen Kennenlernens (65 %, n = 70) sowie die Unkenntnis der/des SE über die Rahmenbedingungen vor Ort benannt (64 %, n = 69). **23 % (n = 94) der AG halten einen reinen Online-Einsatz für geeignet.** Hierbei wurden vor allem Gründe der Kosteneffizienz (80 %, n = 75) sowie der geringere Aufwand und die bessere Verfügbarkeit (sowohl für die AG als auch für den/die SE –Angaben jeweils Mitte 40 %, n = 43 und n = 44) aufgeführt.

Innerhalb der Onlinebefragung gaben 14 von 16 AG (88 %) an, die einen Online-Einfacheinsatz durchgeführt haben, dass die Ziele des Einsatzes erreicht wurden. Die Wirkungen dieser Onlineeinsätze wurden durch die AG fast ausschließlich als (sehr) hoch bewertet – sei es in der Verbesserung des *Know-Hows* innerhalb der AG oder in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Bei der Onlinebefragung der SE gaben 8 % (n = 122) an, Onlineeinsätze durchgeführt zu haben. Hierbei handelt es sich vor allem um SE, die ihren Online-Einsatz in Ostafrika (n = 36), dem Balkan (n = 33) und/oder Lateinamerika und der Karibik (n = 31) hatten. **80 % (n = 1.044) der SE halten einen reinen Online-Einsatz für (teilweise) ungeeignet.** Als Begründung wurde auch hier vor allem die Unkenntnis der/des SE über die Rahmenbedingungen vor Ort benannt (73 %, n = 756) und eine Erschwerung des zwischenmenschlichen Austausches und gegenseitigen Kennenlernens (71 %, n = 743) sowie des Know-how Transfers (58 %, n = 604) aufgeführt. Lediglich **20 % (n = 261) der SE bewerten das Format der Online-Einsätze als geeignet, um AG zu unterstützen** und zu beraten. Ähnlich den Aussagen durch AG wurden durch SE vor allem Gründe der Kosteneffizienz (73 %, n = 191) sowie der geringere Aufwand und die bessere Verfügbarkeit (sowohl für die SE – 71 %, n = 186 - als auch für die AG – 47 %, n = 123) aufgeführt. Zusätzlich gaben einige befragte SE den Zeitfaktor als Begründung für eine positive Bewertung eines Online-Einsatzes an, da Online-Einsätze eine längerfristige Begleitung der AG bzw. ein Nachhalten der Umsetzung der Empfehlungen ermöglichen. Dabei wird von einigen SE, die sich für Online-Einsätze aussprachen, unter anderem eine Hybridform – meist bestehend aus einem Besuch vor Ort mit anschließender Onlinebegleitung – favorisiert.

34 % (n = 25) der **REP** gaben in der Onlinebefragung an, bereits Online-Einsätze betreut zu haben. Hierbei handelt es sich vor allem um REP aus Lateinamerika und der Karibik (n = 5), dem Kaukasus (n = 4) und aus dem südlichen Afrika (n = 4). Jene REP, die bereits Einsätze im Onlineformat betreut haben, bevorzugen entweder einen Einsatz vor Ort (44 %, n = 10) oder eine Orientierung an der Bedarfssituation der AG (57 %, n = 13). Als Begründung der Bevorzugung eines Einsatzes vor Ort nannten die REP vor allem Effektivitätsgründe, Verständnissgewinnung für den regionalen Kontext und die Förderung der zwischenmenschlichen

¹⁰ Angesichts dieses im Vergleich zum realen Einsatzgeschehen hohen Anteils kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein der Teil AG sich hier auf Online-Einsatzvorbereitungen bezieht; trotz explizitem Hinweis im Fragebogen, dass diese nicht gemeint waren.

Kommunikation. Als Begründung für eine Orientierung an der Bedarfssituation bzgl. des Formats werden durch die REP Effizienz- und Effektivitätsgründe sowie Kosten-Nutzen-Aspekte benannt. Dabei wird von manchen REP – im Einklang mit einigen Aussagen der SE – eine Hybridform favorisiert, bestehend aus einem Onlineeinsatz mit anschließendem kürzerem Besuch vor Ort oder umgekehrt. Dies deckt sich mit den Aussagen der REP in den Interviews, wo eine Mehrheit der Befragten den größten Mehrwert in der Kombination aus Präsenz- und nachbereitenden Online-Einsätzen sieht.

Unter den **untersuchten Fallbeispielen** war **nur ein Online-Einsatz** vertreten. Dieser fungierte vorbereitend als Erst-Einsatz auf einen anschließenden Einsatz in Präsenz. Der Grund für dieses Vorgehen lag in zeitlichen Einschränkungen des/der SE. Sowohl SE als auch AG bewerteten die Kombination der Einsätze als sehr positiv. Der vorbereitende Online-Einsatz diente erfolgreich dem persönlichen Kennenlernen, der weiteren konzeptionellen Ausarbeitung der Einsatzziele und -aufgaben, der interkulturellen Vorbereitung sowie der Beschaffung von Materialien. Aus Sicht beider Befragten wurde jedoch der eigentliche fachliche Unterstützungsbeitrag und -mehrwert erst durch den anschließenden Einsatz vor Ort geleistet.

Nahezu alle befragten Interviewpartner*innen der AG und SE der anderen Fallbeispiele hatten bisher keine Erfahrungen mit reinen Online-Einsätzen. In Bezug auf die Eignung eines solchen Formats beziehen die Befragten dennoch eine eindeutige Position. In der überwiegenden Mehrheit stehen sowohl die befragten AG als auch SE den Online-Einsätzen kritisch bis skeptisch gegenüber. Entweder schätzen Sie einen rein digitalen Einsatz als grundsätzlich ungeeignet ein oder sie äußern eine klare Präferenz für Einsätze vor Ort. Insbesondere begründen die befragten SE und AG dies mit einer **stark eingeschränkten Möglichkeit der praxisbezogenen Vermittlung von Know-how**. Dies könne den Erfolg und die Wirksamkeit der Einsätze stark begrenzen. Die Beschreibungen der AG und SE aus den unterschiedlichen Praxisfeldern der Fallbeispiele (z. B. Schweißtechnik, Lebensmitteltechnologie, Physiotherapie, Traumarbeit, Abfallmanagement, etc.) eint, dass für eine effektive Wissensvermittlung und praktische Schulung eine physische Präsenz notwendig sei: „*Das muss man sehen, anfassen, fühlen – online ist das sehr schwierig.*“ und „*Man muss in unmittelbarer Nähe sein, sehen, hören, danebenstehen.*“. Mehrere AG und SE verweisen darauf, dass es ggf. andere Fachbereiche (als die eignen) gibt, bei denen reine Online-Einsätze geeignet seien, z. B. wenn es um die rein theoretische Wissensvermittlung geht. Weitere antizipierte Einschränkungen von reinen Online-Einsätzen betreffen den erschwerten Beziehungs- und Vertrauensbau zwischen SE und AG sowie zu Stakeholdern und die eingeschränkte Analyse der Bedarfssituation vor Ort. Mehrere der befragten SE und AG können sich jedoch ergänzende **Online-Einsätze als geeignet zur Vor- und/oder Nachbereitung von Präsenzeinsätzen** vorstellen.

Im Jahr 2022 wurde das neue Format der Online-Einsätze eingeführt, dessen Ausbau v.a. aus Gründen der Kosteneffizienz intendiert ist. Bisher finden Online-Einsätze nur sehr selten statt und machen 2-5% der jährlichen Einsätze aus. Eine starke regionale Ungleichverteilung wirft die Frage auf, ob Online-Einsätze abteilungsübergreifend gleichermaßen gefördert werden. Die Bereitschaft von AG/SE, Online-Einsätze durchzuführen ist begrenzt und die große Mehrheit der Befragten hält das Angebot für ungeeignet. Dennoch kann anhand der Befragungsergebnisse konstatiert werden, dass mehr Bereitschaft und Potential vorhanden sind, als bisher ausgeschöpft wird. Die Maßnahmen des SES zur Bewerbung des Online-Formats scheinen ausbaufähig, insbesondere in den Regionen Südamerika und Asien. Hinsichtlich des Erfolgs von Online-Einsätzen kann bisher nur auf wenige Erfahrungen zurückgegriffen werden. Ergebnisse der Datenerhebung deuten darauf hin, dass diese als erfolgreich bewertet werden. Vorteile von Online-Einsätzen sind eine potentielle Kosteneinsparung, die Abdeckung von Ländern mit schwierigem Sicherheitsstatus und ein Ausbau der Zielgruppe auf SE, die nicht reisen können oder wollen. Herausforderungen, die mit Online-Einsätzen einhergehen, betreffen die Realisierbarkeit (technische Anforderungen, mangelnde Motivation SE) und die Effektivität (eingeschränkter Einblick in die Bedarfssituation und Rahmenbedingungen vor Ort, erschwelter Vertrauensaufbau) der Einsätze. Insbesondere legen SE plausibel dar, dass der häufig ausgeprägt praktische Bezug der

Know-how-Vermittlung digital nicht oder nur eingeschränkt möglich ist. Online-Einsätze scheinen insbesondere plausibel als Teil von Mehrfach-Einsätzen (konzeptionelle Vorbereitung oder nachbereitend, intermittierend) und in "Krisenländern".

4.4 Bewertung von Wirksamkeit

Die folgende Darstellung von Ergebnissen bezüglich der mit dem SES intendierten Wirkungen orientiert sich an der im Rahmen der Inception Phase nachvollzogenen Wirkungslogik sowie an den Leitfragen der Evaluation.

Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung AG

Inwiefern trägt das Programm zur wirtschaftlichen Entwicklung der auftraggebenden Unternehmen/ der Einsatzregion/ des Sektors bei?

Fünf der zehn analysierten Fallbeispiele betreffen wirtschaftlich tätige Unternehmen. Wie bereits dargelegt, wurde bei der Mehrzahl von diesen keine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit erzielt. In einem Fall berichtete der AG, dass durch (im Zuge von mehreren Einsätzen) weiterentwickelte Prozesse und Verfahren eine gesteigerte Leistungsfähigkeit erzielt wurde, die wiederum zu einer verbesserten wirtschaftlichen Lage des AG geführt hätte (weitere Aufträge, Personalzuwachs). Die SE äußerten, dass eine Bewertung des wirtschaftlichen Effekts schwer zu leisten sei, da dieser (im besten Fall) erst nach dem Einsatz einsetze. Dennoch berichteten mehrere SE (mit Bezug auf andere Einsätze als die Fallbeispiele), dass sie in Folgeeinsätzen verbesserte Produktionsprozesse beim AG erlebt hätten, durch welche positive Effekte auf die wirtschaftliche Entwicklung des AG plausibel anzunehmen seien (im Sinne von gesteigertem Absatz oder höherer Kosteneffizienz). Gründe, warum die befragten AG und SE in Bezug auf die Fallbeispiele zurückhaltend waren in Bezug auf wirtschaftliche Effekte lag im Wesentlichen wie folgt vor: Zum einen wurde mehrfach konstatiert, dass die durch den SE angeleitete und angestoßene Weiterentwicklung zwar einen Mehrwert darstellte und punktuell zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit führte, dass dies jedoch nur *ein* Baustein für den wirtschaftlichen Erfolg sei, neben anderen Arbeits- und Aktivitätsbereichen beim AG. So konnte beispielsweise in einem Einsatz im Bereich Finanzmanagement eine verbesserte Entscheidungsgrundlage für unternehmerische Entscheidungen gelegt werden, die Triebkraft für gesteigerten Absatz läge aber im Vertrieb. Zum anderen wurde geschildert, dass der Einfluss externer Faktoren (Marktumfeld, wirtschaftliche und politische Lage im Land oder der Region) größeren Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung des AG hätten als der mit den Einsätzen geleistete Beitrag.

Die Einsätze des SES erzielen Wirkungen, die – im Fall von wirtschaftsorientierten AG – einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung des AG leisten können. Entsprechende Effekte können plausibel angenommen werden, wurden im Rahmen der Datenerhebung jedoch kaum beobachtet. Anzunehmen ist, dass der Beitrag der SE *ein* Baustein zu wirtschaftlichem Erfolg sein kann. Deutlich wurde zudem, dass externe Rahmenbedingungen wie die wirtschaftliche, soziale und politische Lage einen relevanten Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung der AG haben.

Wirkungen der Einsätze über AG hinaus

Welche intendierten oder nicht-intendierten übergeordneten entwicklungspolitisch relevanten Wirkungen können in Summe durch die Einzeleinsätze bzw. Mehrfacheinsätze festgestellt werden? Welche Veränderungen erzeugen die Expert*innen-Einsätze vor Ort? Inwiefern leistet der SES durch sein Auslandsentsendeprogramm einen Beitrag zur Förderung entwicklungsrelevanter Institutionen (in den Bereichen Wirtschaft, Bildung, Gesundheit, Umwelt, Klima, Stärkung der Zivilgesellschaft inkl. Menschenrechte und Good Governance)?

Das SES-Entsendeprogramm setzt mit seinen Einsätzen auf der Mikroebene einzelner AG an und intendiert mit der Vermittlung von *Know-how* in erster Linie deren Leistungssteigerung. Darüber hinaus werden, der zu Grunde liegenden Wirkungslogik zufolge, durch die verbesserte Leistungsfähigkeit der AG auch entwicklungspolitische Wirkungen über die AG hinaus, d.h. auf einer sektoralen oder regionalen Meso-Ebene erhofft. Bereits in der letzten Evaluation von 2010 wurde darauf hingewiesen, dass entsprechende Beiträge zwar plausibel, aber schwer nachzuweisen seien. Auch die befragten Akteure bei SES und BMZ stimmen darin überein, dass kaum übergeordnete oder strukturbildende Wirkungen zu erwarten seien. Die Einsätze leisteten vielmehr mehr oder weniger starke Impulse, die kohärent zu den übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungszielen der deutschen EZ sein können. Aus den Schilderungen der Befragten lässt sich ableiten, dass entsprechende Impulse 1.) durch die verbesserte Leistungsfähigkeit des AG, 2.) durch Vernetzung mit weiteren Stakeholdern und Akteuren sowie 3.) durch Multiplikationseffekte erwartet werden.

In den analysierten **Fallbeispielen** waren nur begrenzt Effekte beobachtbar, die über den AG hinaus gingen. Eine verbesserte Leistungsfähigkeit im wirtschaftlichen Bereich kann über den AG hinaus prinzipiell zu Beschäftigungswachstum und einem höheren Wohlstand von Beschäftigten sowie anderen Unternehmen in der Region führen. Wie bereits geschildert, waren in den betrachteten Beispielen aus dem Unternehmensbereich jedoch kaum Effekte auf die wirtschaftliche Entwicklung des AG aufzufinden. Daneben verfolgte die andere Hälfte der AG nicht-monetäre Organisationsziele im Bildungsbereich sowie im sozialen Sektor. Hier ist die Annahme plausibel, dass eine verbesserte Leistungsfähigkeit die AG dazu befähigt, ihre (gemeinnützigen) Ziele zu erreichen. In den betrachteten Fallbeispielen wurde von den interviewten AG berichtet, dass positive Effekte über den AG hinaus plausibel anzunehmen oder klar zu beobachten waren. Durch qualitativ verbesserte Angebote in den Bereichen Bildung und Jugendarbeit gelang es demnach besser, intendierte Schulungs- und Persönlichkeitsentwicklungseffekte bei den Zielgruppen der AG zu erreichen. Hiervon seien wiederum positive Folgewirkungen zu erwarten.

Dass die **Vernetzung des AG mit weiteren Stakeholdern** ein Erfolgsfaktor für die Erreichung der Einsatzziele ist, wurde bereits in Kap. 4.3.2 dargelegt. In den analysierten Fallbeispielen zeigt sich vor allem in einem Einsatz im Bereich Abfallmanagement der Mehrwert einer solchen Vernetzung für regionale Effekte. In der aus mehreren Einsätzen bestehenden Begleitung gelang es laut Schilderungen von AG und SE auf städtischer Ebene Sammlung, Transport und Verwertung von Abfällen zu einem gewissen Grad zu reorganisieren, in dem von Anfang an Akteure der lokalen Verwaltung / Regierung einbezogen wurden. Durch Einbindung von Akteuren aus dem schulischen Bereich wurden zudem umweltbezogene Aufklärungs- und Sensibilisierungsaktivitäten mit Schüler*innen angestoßen. Im Ergebnis berichtet der AG von einer spürbaren Reduktion von Müll im städtischen Umfeld.

Effekte über den AG hinaus wurden auch durch **Multiplikationseffekten** berichtet. Diese werden im folgenden Unterabschnitt dieses Kapitels ausführlicher betrachtet:

Die AG konnten innerhalb der **Onlinebefragung** ihre Ansicht äußern, in welchem Umfang Wirkungen, die über das eigene Unternehmen / die eigene Organisation hinausgehen, erzielt wurden. Zu je 73 % (n = 234 und 235¹¹) gaben AG einen (sehr) hohen Beitrag zu neuen Entwicklungen oder Fortschritten im unterstützten Sektor sowie zum Wissenstransfer außerhalb der unterstützten Organisation/Institution als Wirkung an. 68 % (n = 173) der AG sahen die Wirkung auf ein verbessertes Bildungsniveau als (sehr) hoch an, zu je 61 % die Wirkung auf eine verbesserte Regierungsführung (*Good Governance*) und eine verbesserte Kooperation zwischen Organisationen/Institutionen im selben Sektor (n = 150). 58 % (n = 130) der AG sahen eine (sehr) hohe

¹¹ Die Fallzahlen der Rückmeldungen durch AG (und im Weiteren durch SE) zu den jeweiligen Antwortkategorien variieren aufgrund der Freiwilligkeit des Ausfüllens des Fragebogens.

Wirkung in der verbesserten Kooperation zwischen Organisationen/Institutionen und Regierungseinrichtungen sowie 55 % (n = 103) in einer gestärkten Zivilgesellschaft. Weitere 54 % (n = 102) der AG sahen eine Wirkung im Beitrag zum verbesserten Klima-/Umweltschutz und zur Klimaanpassung. Unter 50 % der AG gaben an, dass Wirkungen im wirtschaftlichen Wachstum der Region oder des näheren Umfeldes (48 %, n = 120), der verbesserten gesundheitlichen Versorgung in der Region (47 %, n = 84) und der verbesserten Ernährungssicherung (43 %, n = 73) erzielt wurden. Um weitere positive Wirkungen zu erzielen, die über die formulierten Ziele für die einzelnen AG hinausgehen, könnten laut AG u.a. finanzielle Unterstützungsleistungen (n = 9), Delegationsreisen und Austauschprogramme (n = 7) und eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit der AG (n = 6) in Betracht gezogen werden.

53 % (n = 733) der SE gaben innerhalb der Onlinebefragung an, dass der Einsatz/die Einsätze einen (sehr) hohen Beitrag zu neuen Entwicklungen oder Fortschritten im unterstützten Sektor bewirkte/n. 47 % (n = 563) der SE sahen eine (sehr) hohe Wirkung des Einsatzes/der Einsätze im verbesserten Bildungsniveau in der Region und weitere 46 % (n = 611) im Wissenstransfer außerhalb der unterstützten Organisation/Institution. 42 % (n = 326) der SE erklärten, dass der Einsatz/die Einsätze eine gestärkte Zivilgesellschaft förderte und 39 % (n = 263) eine (sehr) hohe verbesserte gesundheitliche Versorgung in der Region mit sich brächte. 38 % (n = 374) der SE waren der Auffassung, dass der Einsatz/die Einsätze eine (sehr) hohe verbesserte Kooperation zwischen Organisationen/Institutionen im selben Sektor bewirkte, weitere 34 % (n = 292) eine verbesserte Kooperation zwischen Organisationen/Institutionen und Regierungseinrichtungen. Knapp ein Drittel der SE sahen eine (sehr) hohe Wirkung im wirtschaftlichen Wachstum der Region oder des näheren Umfeldes (33 %, n = 323), des verbesserten Klima-/Umweltschutz und der Klimaanpassung (32 %, n = 185) sowie der verbesserten Ernährung in der Region (29 %, n = 164). 27 % (n = 273) der SE sahen die Wirkung des Einsatzes auf ein wirtschaftliches Wachstum der Region oder des näheren Umfeldes als (eher) niedrig an, weitere 33 % (n = 181) der SE sahen auch die Wirkung auf eine verbesserte Ernährung in der Region als (sehr) niedrig an. Nur 25 % (n = 119) der SE sahen eine (sehr) hohe entwicklungspolitisch relevante Wirkung des Einsatzes/der Einsätze in einer verbesserten Regierungsführung (*Good Governance*), weitere 39 % (n = 182) der SE empfanden diese Wirkung als (sehr) niedrig. Um weitere positive Wirkungen zu erzielen, die über die formulierten Ziele für die einzelnen AG hinausgehen, müsste laut SE eine stärkere Zusammenarbeit mit staatlichen Akteuren, wie Schulen oder Krankenhäusern, erfolgen (n = 27) sowie eine stärkere Zusammenarbeit mit deutschen Organisationen/Unternehmen (n = 25) und/oder Organisationen vor Ort (n = 21). Eine weitere Anregung durch SE waren Austauschprogramme und Delegationsreisen, z. B. nach Deutschland (n = 16).

„Ich habe, sooft es möglich war, den Counterpart des SES vor Ort mit örtlichen Institutionen (Industrie- und Handelskammern, der Deutschen Botschaft, der Deutschen Außenhandelskammer, Banken, anderen Hilfsorganisationen, etc.) in Kontakt gebracht für eine bessere Vernetzung. Hier könnte der SES in seiner Projekt-Anfrage diesen Aspekt mit einarbeiten und den Antragsteller verpflichten, den SES in dessen Umfeld mehr öffentliche Aufmerksamkeit zu geben. Der SES-Experte könnte so seine internationale Erfahrung nutzen, um für den Antragsteller gleichzeitig zu netzwerken. Das fördert Interaktivitäten in dessen wirtschaftlichen Umfeld. Das könnte dem Vertragspartner des SES die Rolle eines "Multiplikators" geben“ (Onlinebefragung SE).

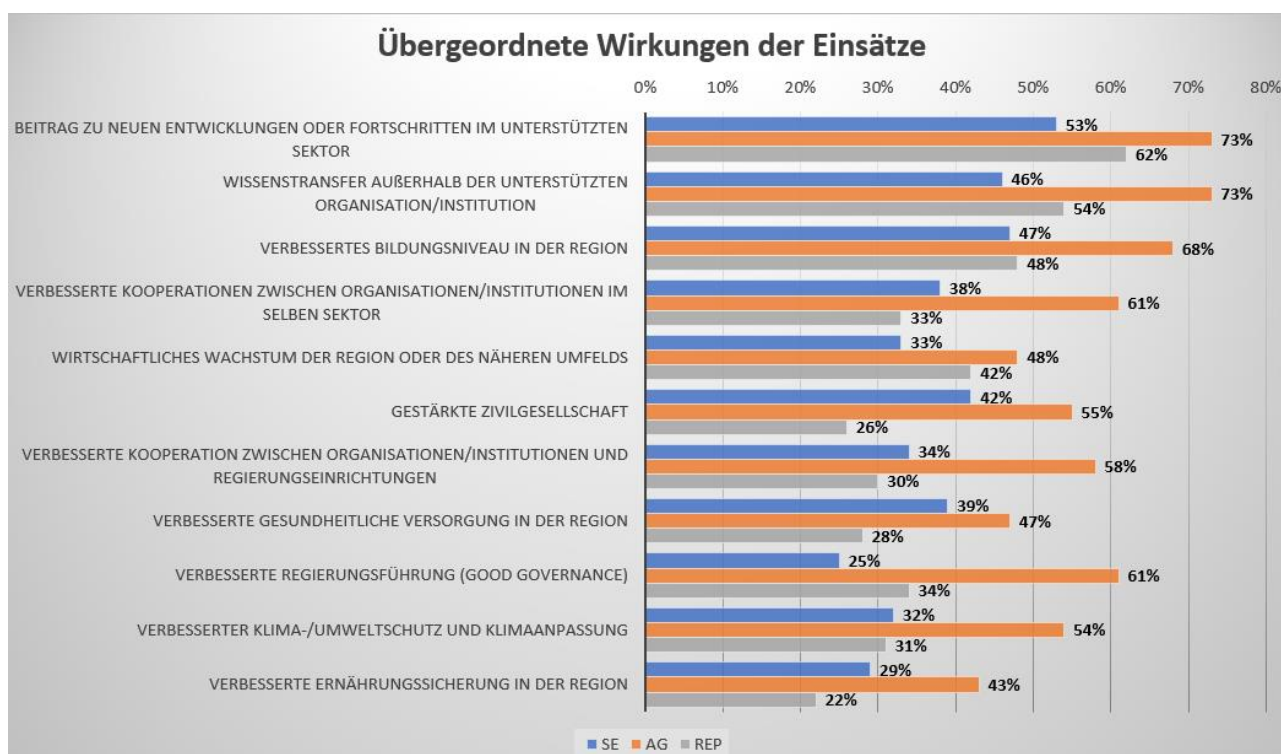


Abbildung 8 - Übergeordnete Wirkungen der Einsätze

Darüber hinaus konnten die REP innerhalb der Onlinebefragung Auskunft geben, in welchem Umfang – ihren Erfahrungen nach – über die unterstützten AG hinausgehenden Wirkungen erzielt wurden. 62 % (n = 42) der REP sahen eine (sehr) hohe Wirkung in einem Beitrag zu neuen Entwicklungen oder Fortschritten im unterstützten Sektor, 54 % (n = 36) im Wissenstransfer außerhalb der unterstützten AG sowie 48 % (n = 30) eine (hohe) Wirkung auf das Bildungsniveau in der Region. Weitere 42 % (n = 26) der REP sahen eine (hohe) Wirkung zur Förderung des wirtschaftlichen Wachstums der Region oder des näheren Umfelds und knapp 19 % (n = 12) empfanden dies als (sehr) niedrig. 34 % (n = 19) der REP empfanden eine (hohe) Wirksamkeit der Einsätze auf eine verbesserte Regierungsführung (*Good Governance*). Etwas mehr als ein Drittel der REP sahen eine (hohe) Wirksamkeit bei verbesserten Kooperationen zwischen AG im selben Sektor (33 %, n = 22), im verbesserten Klima-/Umweltschutz und Klimaanpassung (31 %, n = 17) und/ oder in der verbesserten Kooperation zwischen AG und Regierungseinrichtungen (30 %, n = 17). Unter ein Drittel der REP, die diese Frage beantworteten, empfanden eine (hohe) Wirksamkeit der Einsätze auf die gesundheitliche Versorgung in der Region (28 %, n = 14) und auf eine gestärkte Zivilgesellschaft (26 %, n = 13). Im Gegenzug empfanden andere REP ebenfalls mit unter ein Drittel eine (sehr) niedrige Wirkung der Einsätze auf diese zwei Aspekte. Lediglich 22 % (n = 12) der REP sehen eine (hohe) Wirkung auf die Ernährungssicherung aufgrund der Einsätze als gegeben an, weitere 39 % (n = 19) sahen diese Wirkung als (sehr) niedrig an.

Von den Einsätzen des SES werden über den AG hinaus auch entwicklungspolitische Wirkungen auf einer sektoralen oder regionalen Meso-Ebene erhofft. Die Ergebnisse der Datenerhebung geben kein klares Bild ab, in welchem Umfang sich entsprechende Wirkungen entfalten. Rückmeldungen der AG und REP sind überwiegend positiv hinsichtlich eines übergeordneten Beitrags zu Entwicklungen und Fortschritten im unterstützten Sektor. Demgegenüber sind die befragten SE deutlich skeptischer und nur eine Minderheit nimmt entsprechende Effekte an. Am stärksten wird einem Wissenstransfer über den AG hinaus und einem verbesserten Bildungsniveau zugestimmt. In den analysierten Fallbeispielen sind dagegen nur begrenzte Effekte beobachtbar, die über den AG hinausgehen. Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass es plausibel anzunehmen ist, dass die übergeordneten Wirkungen der Einsätze in der Regel positiv ausfallen, jedoch in der Regel weniger ausgeprägt sind als die direkten Wirkungen auf der AG-Ebene.

nehmen ist, dass SES-Einsätze in einem gewissen Umfang Impulse auf übergeordneter Wirkungsebene leisten, die kohärent zu den übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungszielen der deutschen EZ sein können. Ursächlich für solche Effekte ist zum einen die verbesserte Leistungsfähigkeit des AG. Zum anderen wurde deutlich, dass die Vernetzung mit weiteren (einsatzrelevanten) Stakeholdern und Akteuren ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Weiterhin sind Multiplikationseffekte relevant.

Spill-Over-/Up-Scaling-/Multiplikations-Effekte

Inwiefern bieten erfolgreiche Expert*innen-Einsätze die Möglichkeit für ein Up-Scaling der jeweils angewendeten Methoden im jeweiligen Produktionssektor?

Wirkungen über den AG hinaus können auch durch Multiplikations- oder *Up-Scaling*-Effekte erzielt werden. Hierbei profitieren weitere Akteure von dem Know-how-Transfer der SE, in dem Kenntnisse, Kompetenzen oder Konzepte weitergegeben werden.

Einsichten zu entsprechenden Wirkungen der Einsätze liegen nur aus den Interviewerhebungen vor. In der Mehrheit der Fallbeispiele wird eine Wissensweitergabe über den AG hinaus verneint. In den anderen Fallbeispielen gab es laut den Rückmeldungen von AG und SE Hinweise auf **Multiplikationswirkungen**, die allerdings **eher als begrenzt einzuschätzen** sind. Dabei wurde bei einzelnen Fallbeispielen berichtet, dass geschulte Mitarbeitende (Lehrkräfte) an anderen Institutionen tätig wurden und dort ihre Kompetenz einfließen lassen (wobei dies wiederum mit einem für den AG nachteiligen institutionellen Wissensverlust einhergehen kann). Dezierte Bemühungen und Aktivitäten, um das Wissen mit anderen Akteuren zu teilen, sind bei weiteren einzelnen Fallbeispielen zu finden. In einem Einsatz knüpfte ein SE Kontakt mit einer lokalen Bildungseinrichtung, um im gegenseitigen Austausch Wissen über den AG hinaus zu vermitteln, in einem anderen Einsatz versuchte ein engagierter REP durch Vernetzung des AG mit Akteuren der Bildungsverwaltung die Vorschläge zur Weiterentwicklung eines universitären Curriculums weiterzutragen. Es ist auch der Bereich der Bildung, auf den einzelne PL des SES (mit Bezug auf andere Einsätze) für positive Beispiele für Breitenwirksamkeit und Multiplikation verwiesen (z.B. die Übernahme eines im Rahmen von mehrjährigen Mehrfacheinsätzen eines SE bei mehreren AG weiterentwickelten Lehrplans in ein nationales Curriculum). Darüber hinaus berichteten einzelne Vertreter*innen der AG, dass neue erlangte Kenntnisse im AG-eigenen Netzwerk an andere Institutionen weitergegeben wurden.

In den Datenerhebungen finden sich nur in begrenztem Umfang Hinweise darauf, dass eine Wissensweitergabe über den AG hinaus stattfindet, insbesondere im Bildungsbereich. Dies scheint im Wesentlichen davon abzuhängen, ob sich SE und REP aktiv für Multiplikationseffekte engagieren und wie sehr AG bei der Weitergabe von Kenntnissen aktiv sind.

Verknüpfung mit deutscher Wirtschaft

In welchem Ausmaß profitiert die deutsche Wirtschaft von den Einsätzen?

Da der SES eine enge Anbindung an die deutsche Wirtschaft hat, ein großer Teil der SE dem deutschen Wirtschaftssektor entstammt und die Expert*innen ihre beruflichen Netzwerke mitbringen, liegt es nahe, dass im Zuge der SES-Einsätze Verknüpfungen mit der deutschen Wirtschaft entstehen. Dabei werden positive Effekte in beiden Richtungen erhofft (vgl. Kap. 4.2 zu Relevanz). Zum einen können Akteure der deutschen Wirtschaft einen unterstützten Beitrag bei der Umsetzung von Einsätzen leisten. Zum anderen können deutsche Unternehmen wirtschaftlich durch die globale Verknüpfung mit AG profitieren, in dem neue Geschäftsbeziehungen aufgebaut und Absatzmöglichkeiten erschlossen oder ausländische Fachkräfte gewonnen werden. Zudem erleichtert die enge Anbindung des SES an die deutsche Wirtschaft die Rekrutierung von SE und die Entsendeorganisation profitiert von der Zusammenarbeit durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten für

SES-Büros und Regionaltagungen (beides in Deutschland) sowie, erstmalig im Jahr 2023, durch finanzielle Förderung einzelner Einsätze im Zuge von Kooperationen mit Akteuren aus der Wirtschaft.

Im **Maßnahmenportfolio des SES** sind **derzeit keine dezidierten Aktivitäten** vorgesehen, die eine Verknüpfung der Einsätze mit der deutschen Wirtschaft befördern sollen. Die Möglichkeit einer Verknüpfung wird lediglich von Seiten der SES-Mitarbeitenden gegenüber den SE thematisiert (Vorbereitungsseminare, Einsatzbegleitung). Mit Blick auf das Engagement der SE im Anschluss an ihren Einsatz existierte jedoch von 2005 bis 2021 eine „Arbeitsgruppe Folgeaktivitäten“ (vgl. detaillierter Kap. 4.5). Diese diente auch dazu, eine Verknüpfung mit der deutschen Wirtschaft zu befördern (im Nachgang des Einsatzes) und beinhaltete eine finanzielle (Kleinst-)Fördermöglichkeit (v. a. Erstattung von Reisekosten in Deutschland). Aus Sicht mehrerer Befragten beim SES sind vor allem die SE als Akteure relevant, um eine Verknüpfung mit der deutschen Wirtschaft zu befördern. Die REP hätten dazu, abgesehen von der lokalen Vernetzung der AG mit Handelskammern, nicht die Kapazitäten und Kontakte. Förderlich sei bei den SE dagegen, dass diese bereits Kontakte in die deutsche Wirtschaft und ein berufliches Netzwerk mitbringen. Mit ihrem professionellen Einsatz vor Ort im Partnerland würden sie zudem als „Aushängeschild“ oder „Botschafter*in“ für die deutsche Wirtschaft agieren. Mögliches Weiterentwicklungspotential wird darin gesehen, die SE – etwa durch Schulungen oder andere Formen der Informationsvermittlung – noch besser, bzw. gezielter zu befähigen, Kontakte zur deutschen Wirtschaft herzustellen. Für eine Nachbetreuung, wie zuletzt in der Arbeitsgruppe Folgeaktivitäten, fehlten derzeit jedoch die Kapazitäten.

Im Rahmen der **Einsatznachbefragungen** werden die SE um Auskunft gebeten, ob bei der Vorbereitung und während des Einsatzes eine Unterstützung durch die „deutsche Wirtschaft“ erfolgte oder ob entsprechende Folgemaßnahmen geplant sind. Während in 2020/21 noch rund 20 % der SE dem zustimmten, ist der Wert seither kontinuierlich gesunken und liegt im Jahr 2024 nur noch bei 13 %. Eine mögliche Erklärung für diese Entwicklung könnte sein, dass der SES in im Jahr 2021 die Nachbetreuung in Sachen Folgeaktivitäten eingestellt hat. Laut Angaben dazu, in welcher Form die Verknüpfung und Unterstützung stattfand, zeigt sich deutlich, dass **externe Akteure insbesondere bei der Vorbereitung und Durchführung der Einsätze unterstützten**. Am häufigsten ist zu beobachten, dass kleinere und größere Sach- und Materialspenden unterschiedlichster Art von externen Akteuren beigesteuert wurden (z. B. Maschinen, Gerätschaften, Werkzeuge aus dem handwerklichen, medizinischen oder landwirtschaftlichen Bereich, Ausstattung wie Schutzkleidung oder Sporttrikots, Lehr- und Unterrichtsmaterialien, Zugang zu Software). Weitere Arten von Unterstützung, die mehrfach genannt wurden, sind: fachliche Beratung und Erfahrungsaustausch, Geldspenden sowie vergünstigte Beschaffung. Vereinzelt werden Verknüpfungen mit externen Akteuren geschildert, die über den eigentlichen Einsatz hinausgehen. Dies betrifft die Vermittlung von Fachkontakten und Vernetzung sowie kleinere Kooperationen mit anderen Projekten oder Initiativen. Die externe Unterstützung erfolgte laut Schilderungen häufig durch kleinere und große, z. T. namhafte Unternehmen, jedoch auch durch nicht-wirtschaftliche Organisationen und Institutionen, z. B. aus dem Gesundheits- und Bildungssektor.

Auch im **Nachgang der Einsätze** erfolgte bei einem Teil eine Verknüpfung mit der deutschen Wirtschaft, wie sich an der Dokumentation der Arbeitsgruppe „Folgeaktivitäten“ zeigt. Ein für die Jahre 2021 – 2022 eingeführtes Programmziel, dass bei mindestens 15 % der Folgeaktivitäten eine Verknüpfung mit der deutschen Wirtschaft hergestellt werden sollte, konnte für 2021 erreicht werden; nach Stopp der Aktivitäten der Arbeitsgruppe jedoch nicht mehr für 2022 (bzw. wurden mögliche Aktivitäten nicht mehr dokumentiert, d. h. nachgewiesen). Im Zuge des Engagements der SE wurden demnach Kontakte zur deutschen Wirtschaft vermittelt, Messen- und Firmenbesuche durchgeführt und erfolgreich Produktverkäufe vermittelt (vgl. detaillierte Angaben in Kap. 4.5). Stärker als bei der Vorbereitung und Durchführung der Einsätze spielten im Nachgang des Einsatzes wirtschaftliche Mehrwerte für deutsche und europäische Unternehmen – in Form von Produktabsätzen – eine Rolle. Laut den Abfragen des SES (2017 – 2021) belief sich der auf diese Weise generierte (und von den SE „bestätigte“) Umsatz für deutsche und europäische Unternehmen auf jährlich mehrere

Hunderttausend bis mehrere Millionen Euro (Höchstwert von 10 Millionen Euro im Jahr 2020, u. a. aufgrund einer Maschinenkaufvermittlung von Hafenmobilkranen einer deutschen Firma nach Kambodscha).

Im Zuge der **Onlinebefragung, die zur Primärdatenerhebung durchgeführt wurde**, gaben 21 % der **REP** (n = 16) an, immer bzw. häufig Verbindungen zwischen den AG und der deutschen Wirtschaft herzustellen. 41 % (n = 32) stellten selten bzw. nie solche Verbindungen her. Jene REP, die Verbindungen zwischen AG und der deutschen Wirtschaft herstellten, sahen zu 71 % (n = 44) einen Mehrwert im Wissenstransfer ins Einsatzland, zu 57 % (n = 35) die Entstehung einer Zusammenarbeit und zu 42 % (n = 26) in Aufträgen für die AG. Die große Mehrheit an REP sieht keinen Mehrwert im Wissenstransfer nach Deutschland (nein: 87 %, n = 57) bzw. im Zustandekommen von Aufträgen für die deutschen Unternehmen (nein: 76 %, n = 47).

23 % der **SE** (n = 344) gaben innerhalb der Onlinebefragung an, dass durch den Einsatz/die Einsätze Verbindungen der AG zur deutschen Wirtschaft hergestellt wurden, 54 % (n = 821) verneinten dies. Jene SE, die eine Verbindung bestätigten, sahen zu 53 % (n = 181) einen Mehrwert des Wissenstrfers ins Einsatzland und zu 46 % (n = 159) die Entstehung einer Zusammenarbeit. Lediglich ein Drittel (32 %, n = 111) der SE bestätigt einen Mehrwert in Aufträgen für deutsche Unternehmen. Die große Mehrheit an SE sieht keinen Mehrwert im Wissenstransfer nach Deutschland (nein: 90 %, n = 310) bzw. im Zustandekommen von Aufträgen für die AG (nein: 82 %, n = 282).

Auch die **AG** gaben in der Onlinebefragung zu 55 % (n = 215) an, dass keine Verbindung ihrer AG zur deutschen Wirtschaft hergestellt wurde. Nur ca. ein Drittel der AG bestätigte eine Verbindung zur deutschen Wirtschaft (33 %, n = 128). Jene AG, die eine Verbindung bestätigten, sahen mehrheitlich einen Mehrwert im Wissenstransfer in das Einsatzland (66 %, n = 84) und zu 48 % (n = 61) die Entstehung einer Zusammenarbeit. Die große Mehrheit der AG sieht keinen Mehrwert in dem Wissenstransfer nach Deutschland (nein: 85 %, n = 109), in Aufträgen für die AG (84 %, n = 107) oder in Aufträgen für deutsche Unternehmen (82 %, n = 105).

Bei den untersuchten Fallbeispielen sind Verknüpfungen mit der deutschen Wirtschaft seltener zu finden als in den Ergebnissen der SES-Monitoringdaten und in der Onlinebefragung. Sowohl die AG als auch die SE berichteten in der überwiegenden Mehrheit, dass keine Kontakte oder Zusammenarbeit mit der deutschen Wirtschaft entstanden sind. In einem Fall fand in der Einsatzvorbereitung einer Unterstützung durch Preisnachlässe bei einer Materialbeschaffung statt. Über die SE vermittelten Waren- oder Dienstleistungsbestellungen fanden in keinem Fall statt, wenngleich einzelne SE schilderten, dass sie den AG grundsätzlich Beschaffungen in Deutschland, v. a. aufgrund der höheren Produktqualität, ans Herz legen. Hinderlich seien hierbei jedoch die hohen Beschaffungskosten im Vergleich zu anderen globalen oder lokalen Anbietern. Deutlich wurde auch, dass die Tätigkeitsbereiche von Einsätzen nicht immer eine Verknüpfung mit deutschen Unternehmen im Sinne einer Beschaffungsanbahnung nahelegen, z. B. weil die Aktivität nicht technik-/gerätegebunden ist oder benötigte Wirtschaftsgüter lokal gehandelt werden. In einem Fall verstand der SE sich explizit als *“Botschafter der deutschen Wirtschaft”* und versuchte den Einsatz auch für eine Vernetzung mit Wirtschaftsakteuren vor Ort zu nutzen. Hierbei hätte er sich mehr Unterstützung durch den/die REP zur Organisation von Treffen mit lokalen Unternehmen und Verbänden gewünscht. Bei den durch das Evaluationsteam interviewten REP gab es nur wenige Hinweise darauf, dass REP einen Beitrag zur Verknüpfung mit der deutschen Wirtschaft leisten. Lediglich in einem Fall wurde deutlich, dass AG erfolgreich bei Maschinenschaffungen *“Made in Germany”* bestärkt wurden, wobei der/die REP der Thematik Wichtigkeit beimaß.

Die Datenerhebungen zeigen, dass durch die SE Verknüpfungen der AG mit der deutschen Wirtschaft hergestellt werden. Rückmeldungen in den Onlinebefragungen legen nahe, dass dies bei einem Viertel bis einem Drittel der Einsätze der Fall ist. Die deutsche Wirtschaft ist laut Monitoringdaten des SES auf zwei verschiedene Weisen involviert. Zum einen unterstützen externe Akteure (u.a. aus der Wirtschaft) bei der Vorbereitung und Durchführung von Einsätzen, insbesondere durch kleinere und größere Sach- und Materialspenden,

welche zum Einsatzerfolg beitrugen (und, seltener, durch fachliche Beratung, Erfahrungsaustausch, Geldspenden, vergünstigte Beschaffung). Zum anderen entstehen Verknüpfungen zur deutschen Wirtschaft, in dem SE, v.a. im Nachgang von Einsätzen, Kontakte zur deutschen Wirtschaft vermitteln, Messe- und Firmenbesuche durchführen und Produktverkäufe vermitteln. Die Datenerhebungen im Rahmen der Evaluation zeigen, dass als primärer Mehrwert der Verknüpfung mit der deutschen Wirtschaft ein Wissenstransfer ins Partnerland (zum AG) gesehen wird. Für knapp die Hälfte der Fälle, wo Verknüpfungen erfolgten, wird die Entstehung einer Zusammenarbeit zwischen AG und deutscher Wirtschaft konstatiert. Eine Auftragsgenerierung für deutsche Unternehmen wird für eine Minderheit der Fälle berichtet. Befragungen der SE durch den SES im Nachgang der Einsätze zufolge, konnten mit dieser begrenzten Zahl von Einsätzen dennoch Umsätze für deutsche und europäische Unternehmen in relevantem Umfang generiert werden, die sich, je nach Jahr, auf mehrere Hunderttausend bis Millionen Euro beliefen. Ein **Mehrwert für die deutsche Wirtschaft** durch die SES-Einsätze ist folglich v.a. durch die Generierung von Umsätzen bei einem Teil der Einsätze vorhanden. Die Verknüpfungen zur deutschen Wirtschaft entstehen im Wesentlichen durch Eigeninitiative der SE. Im Maßnahmenportfolio des SES sind jenseits Sensibilisierung derzeit keine dezidierten Aktivitäten vorgesehen.

Verknüpfung mit deutscher Entwicklungszusammenarbeit

Auch wenn SES-Einsätze nachfrageorientiert und auf Anfrage der AG stattfinden, sind sie in manchen Fällen an Aktivitäten anderer Akteure der deutschen EZ angebunden. Laut Verwendungsnachweisen existiert eine Zusammenarbeit des SES mit staatlichen Akteuren (v.a. Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW), von EG sowie Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ) sowie mit zivilgesellschaftlichen Organisationen (v.a. Don Bosco). Eine Zusammenarbeit findet zum einen auf Einsatzebene statt. Mit der GIZ wurden im Untersuchungszeitraum rund 5 bis 20 Einsätze pro Jahr durchgeführt, mit Don Bosco insgesamt rund 65 Einsätze (2017 – 2020). Zum anderen umfasst die Zusammenarbeit mit Akteuren der deutschen EZ unterschiedliche Aktivitäten zur Bekanntmachung des SES-Angebots (Delegationsbesuche, Vorstellungen auf Veranstaltungen und Treffen, Bekanntmachung durch Multiplikator*innen).

Laut mehrheitlicher Rückmeldung der befragten Personen beim SES ist die Entsendeorganisation bemüht, Kontakte und Verknüpfungen mit anderen Akteuren der deutschen EZ zu befördern. Dies geschieht im Wesentlichen dadurch, dass PL ihr Kontaktnetzwerk in den, bzw. mit Bezug auf die Partnerländer nutzen und pflegen und das Angebot des SES regelmäßig vorstellen und bewerben, insbesondere bei Dienstreisen und Besuchen bei z.B. deutschen Botschaften, Büros der GIZ und des Centrums für internationale Migration und Entwicklung (CIM) sowie NRO. Die Bekanntheit des Angebots sei der Schlüssel zur Realisierung von Kooperationen, sie sei jedoch nicht einfach zu erreichen und ein Bemühen um Bekanntheit müsse beständig erfolgen, da Ansprechpartner*innen in den Organisationen regelmäßig wechselten. Die Zusammenarbeit mit der GIZ habe in den letzten Jahren abgenommen, aufgrund geänderter Ansprechstrukturen und Ausschreiberegulungen. Aus Sicht der Befragten beim SES liegen Mehrwerte einer Zusammenarbeit deutscher EZ-Akteure mit dem SES darin, dass die Breitenwirksamkeit erhöht werden kann und dass der SES eine Nachbereitung übernehmen kann, wenn sich die staatliche EZ aus Themen oder Ländern zurückzieht, der SES aber weiterhin in diesen Bereichen aktiv ist. Als wichtige Voraussetzung, damit eine Zusammenarbeit vor Ort erfolgreich ist, nennen mehrere Befragte beim SES, dass die Bereitschaft und Ownership des AG abgesichert wird. Es habe bereits Einsätze (*“für die Schublade”*) gegeben, die aufgrund dessen scheiterten, dass die Initiative und Ausgestaltung der Aktivitäten zu sehr von Akteuren der EZ vorgegeben waren und kein Interesse und Engagement seitens des AG bestanden habe.

Im Zuge der **Onlinebefragung** gaben 69 % der befragten AG an (n = 270), dass es bei den Einsätzen (bzw. dem Einsatz) keine Verbindung zu anderen staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Akteuren aus Deutschland (z. B. zur Deutschen Botschaft, GIZ, Don Bosco Mission) gab. Lediglich 20 % (n = 79) der AG bestätigten eine solche Verbindung. Innerhalb eines Freitextfeldes gaben einige AG an, dass sie Verbindungen zur GIZ (n = 13)

und/oder zur deutschen Botschaft (n = 10) hatten. Vereinzelt AG berichteten von Verbindungen zu weiteren deutschen Akteuren und NRO. Die Interaktionen reichen von Vorstellungsrunden und Trainingsteilnahmen bis hin zu konkreten Projektumsetzungen.

“The German Embassy helped us with a short-term project. The SES experts helped raise awareness of our project in Germany and to facilitate staff stipends and other inputs” (Onlinebefragung AG).

31 % der **SE** (n = 492) bestätigten eine Verbindung zu anderen staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Akteuren aus Deutschland, 57 % der SE (n = 914) verneinten dies. Innerhalb eines Freitextfeldes nennen 102 SE v.a. die deutsche Botschaft, die u. a. in Bewilligungen von Projekten für den AG im Zuge der Kleinprojektfonds der deutschen Botschaft resultierte. Weitere 53 SE bestätigten einen Kontakt zur GIZ (u. a. zur Koordinierung von Aktivitäten und Wissensaustausch). In einem geringeren Umfang wurden die deutsche Handelskammer (n = 14), Don Bosco (vor allem im Bereich der Ausbildung, n = 13) und das Goethe-Institut (n = 7) genannt.

Zudem wurden im Zuge der Onlinebefragung auch die **REP** nach ihrer Vernetzung mit deutschen staatlichen und/oder zivilgesellschaftlichen Organisationen und Institutionen befragt. 64 % (n = 58) der REP erwiderten, dass eine solche Vernetzung besteht, 36 % (n = 16) verneinten dies. Eine Mehrzahl der REP sind mit der GIZ (n = 39) und der deutschen Botschaft vernetzt (n = 34), weitere mit der deutschen Auslandshandelskammer (AHK) (n = 9) oder mit Don Bosco (n = 5). Die Vernetzung mit deutschen staatlichen und/oder zivilgesellschaftlichen Organisationen und Institutionen führte bei 30 REP (64 %) zu geplanten oder tatsächlichen Kooperationen, darunter mit der GIZ (n = 11), mit der Deutschen Botschaft (n = 5) und mit dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD, n = 2). Bei 36 % (n = 12) der REP führte die Vernetzung zu keiner Kooperation. Als überwiegender Grund werden hierfür Finanzierungslücken bei staatlichen und/oder zivilgesellschaftlichen Organisationen der Deutschen Entwicklungszusammenarbeit von den REP benannt (n = 8).

Laut den **Interviews mit SE und AG** fand in keinem der untersuchten Fallbeispiele eine Zusammenarbeit mit der deutschen EZ aufgrund des SES-Einsatzes statt. Erstaunlicherweise blickte die überwiegende Mehrheit der befragten AG bereits auf eine Zusammenarbeit mit Akteuren der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (oder eines anderen Landes) zurück. Diese bestand jedoch unabhängig vom SES-Einsatz. In mehreren Fällen wurde deutlich, dass die SE zumindest einen unterstützenden Beitrag zu diesen Kooperationen leisten konnten (z. B. Unterstützung bei der Entsendung von weltwärts- und ASA-Freiwilligen, bei der Beantragung von Fördermitteln der Kreditanstalt für Wiederaufbau, bei der Intensivierung einer Kooperation mit einem Goethe-Zentrum).

Die **befragten REP** nutzen mehrheitlich ihre Kontakte zu GIZ, deutschen Botschaften und Handelskammern, um das Angebot des SES-Programms bekannt zu machen. Kooperationen auf Einsatzebene haben sich nicht ergeben und im Einzelfall wird es als schwierig bewertet, Kooperationen mit der GIZ zu realisieren.

Eine Verknüpfung mit anderen Akteuren der deutschen Entwicklungszusammenarbeit findet bisher nur in einem geringen Umfang statt. Genaue Fallzahlen liegen nicht vor. Laut Rückmeldungen der AG, SE und REP bestand in rund einem Viertel bis einem Drittel der Fälle eine Verbindung zu anderen staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Akteuren aus Deutschland, wobei das Antwortverhalten nahelegt, dass darunter kaum direkte Projektkooperationen gemeint sind. Vernetzungserfolge konnten im limitierten Rahmen mit der Deutschen Botschaft, mit der GIZ und mit weiteren NRO erzielt werden. Auch in den Fallbeispielen finden sich kaum Hinweise zu einer Synergien erzeugenden Anknüpfung an die deutsche EZ. Zumindest zeigt sich, dass SE einen unterstützenden Beitrag zu abseits vom SES-Einsatz bestehenden Kooperationen leisteten. Seitens SES existiert keine explizite Strategie, SES-Einsätze an Vorhaben der deutschen EZ anzubinden, was mit der Nachfrageorientierung des SES-Konzepts begründet wird. Die grundsätzlich gewünschte Förderung von Synergien und Breitenwirksamkeit obliegt der Initiative von REP und PL, welche auf verschiedene Weise versuchen, sich mit Akteuren der EZ zu vernetzen und das SES-Angebot bekannt zu machen.

Beitrag zu BMZ-Schwerpunkten

Inwiefern leisten die Einzeleinsätze einen Beitrag zur Umsetzung der BMZ-Schwerpunkte?

Im Rahmen der Evaluation sollte betrachtet werden, inwiefern Schwerpunkte der entwicklungspolitischen Arbeit des BMZ bei der Förderung des SES berücksichtigt werden. In Betracht kommen dabei Prioritäten der bilateralen Zusammenarbeit auf Länderebene sowie Schwerpunktthemen, die das BMZ in den verschiedenen Legislaturperioden verfolgte.

Die Entsendepraxis des SES ist (neben sporadischer Kooperation, siehe oben) nicht fest verzahnt mit den Programmen und übergeordneten Zielen der deutschen staatlichen EZ. In den **Interviews mit Akteuren beim SES** wird deutlich, dass sich die Schwerpunktthemen des BMZ auf zwei Arten in der Förderung des SES widerspiegeln. Zum einen sorgt die große Bandbreite der Sektoren und Themen der SES-Einsätze dafür, dass grundsätzlich alle Förderschwerpunkte des BMZ abgedeckt werden – die thematische Vielfalt des SES wird hier als Stärke gesehen. Zum anderen können und werden – vorausgesetzt es liegen mehr Anfragen als Einsatzkontingente vor – Priorisierungen bei der Auswahl von Einsatzanfragen entlang von Schwerpunktthemen vorgenommen oder gezielte Anstrengungen zur Akquise ausgesuchter Themen oder Regionen unternommen (Aktivitäten der REP, Kontaktierung des SES-Netzwerks in Deutschland). Die Mehrheit der befragten PL äußerte, dass sie die über die Schwerpunktthemen der Länderstrategien informiert sei und diese bei der Auswahl berücksichtigen können. In den Verwendungsnachweisen im Betrachtungszeitraum lässt sich nachvollziehen, dass regelmäßig zu – an den SES herangetragenen – Förderwünschen berichtet wird. So bestand phasenweise während des Untersuchungszeitraums das Anliegen, verstärkt die Regionen Afrika und MENA, den ländlichen Raum allgemein, den Sektor Breitensport sowie sozial benachteiligte Bevölkerungsgruppen und Kleinstbetriebe zu fördern.

Da bei der Förderung des SES die Nachfrageorientierung an den Bedarfen der AG an erster Stelle steht (statt vorgegebener sektoraler oder regionaler Schwerpunkte), wurden die Vertreter*innen von SES, BMZ, EG und REP in Interviews gefragt, inwiefern eine stärkere Fokussierung des SES auf bestimmte Bereiche aus ihrer Sicht zweckmäßig wäre. Die über alle Interviews und Akteursgruppen hinweg nahezu einhellige Sichtweise ist, dass der **SES weiterhin breit aufgestellt bleiben sollte**. Dies bestätigt auch die Onlinebefragung – 97 % (n = 76) der REP sind der Ansicht, dass durch den SES weiterhin viele Fachbereiche abgedeckt werden sollten, nur zwei REP sind dagegen. Auch aus der Perspektive der deutschen Wirtschaft wäre eine Priorisierung (auf wirtschaftliche Akteure) nicht zweckmäßig. Die Befragten heben hervor, dass in der Nachfrageorientierung die große Stärke des SES, bzw. dessen *Unique Selling Point* liegt. Auf diese Weise sei gesichert, dass Maßnahmen an den real existierenden Bedarfen (auf Mikroebene) orientiert seien und dass *Ownership* und *Commitment* der Partner vorlägen, was wiederum die Effektivität und Wirksamkeit des Programms stärke. Jede (strikte) Schwerpunktsetzung würde sich gegen die Nachfrageorientierung richten. Es wird auch mehrfach darauf hingewiesen, dass mit einer ausschließlichen Schwerpunktsetzung nicht das gesamte Potential zu bürgerschaftlichem Engagement im Pool der SE entfaltet werden könnte. Vereinzelt wird argumentiert, dass mit dem SES als staatlichem Akteur auch gerade die Bereiche adressiert werden können, die in der bilateralen staatlichen EZ schwieriger zu adressieren seien (z. B. Menschenrechte) oder dass es hilfreich sei, dass der SES Themen und Sektoren "nachbetreuen" kann, wenn sich die staatliche EZ aus bestimmten Themen und Sektoren zurückziehe. Aus Sicht des Wirtschaftsreferats des BMZ wird jedoch der Nachteil gesehen, dass aufgrund der Themenvielfalt und Kleinteiligkeit der Beiträge keine breitenwirksamen und auf übergeordnete Wirkungsebene einzahlende Effekte zu erwarten seien.

Hinsichtlich einer möglichen Fokussierung auf spezifische Länder ist die Sichtweise der befragten Akteure weniger einhellig. Aus Sicht des BMZ ist eine Fokussierung denkbar, v.a. vor dem Hintergrund von Kostenaspekten. Demgegenüber plädiert der SES dafür, sich weiterhin an der DAC-Liste der Entwicklungsländer zu orientieren. Auf diese Weise sei gewährleistet, dass es weiterhin einen Anlaufpunkt vor Ort zur deutschen staatlichen EZ gäbe, was dem SES zufolge auch von deutschen Botschaften positiv rückgespiegelt wurde.

Die Schwerpunkte der entwicklungspolitischen Arbeit des BMZ werden laut SES in der Förderpraxis auf zwei Wegen adressiert und abgedeckt. Zum einen sorgt die große Bandbreite der Sektoren und Themen dafür, dass grundsätzlich alle Förderschwerpunkte des BMZ abgedeckt werden. Zum anderen können und werden Priorisierungen bei der Einsatzauswahl entlang von Schwerpunktthemen vorgenommen oder gezielte Anstrengungen zur Akquise ausgesuchter Themen oder Regionen unternommen. In den Programmunterlagen ist nachvollziehbar, dass zu erfolgreich versucht wurde, an den SES im Untersuchungszeitraum herangetragene Förderwünsche zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist deutlich, dass eine Anbindung an sektorale oder regionale Schwerpunkte auf strategischer Ebene nicht erfolgt. Einzelne befragte Programmakteure sehen in einer solchen strategischen Priorisierung das Potential von Breitenwirksamkeit und Effekten auf übergeordneten Wirkungsebenen. Die Weiterführung der breiten thematischen Aufstellung des SES wird jedoch von nahezu allen befragten Akteuren favorisiert (Nachfrageorientierung und Themenvielfalt als *“unique selling point”*).

Bürgerschaftliches Engagement der SE

Welchen Beitrag leistet das SES-Auslandsentsendeprogramm zur Stärkung bürgerschaftlichen Engagements in der Entwicklungszusammenarbeit bei der Zielgruppe des Programms?

Was sind Hindernisfaktoren für die Förderung des bürgerschaftlichen / entwicklungspolitischen Engagements von Senior Expert*innen? Und unter welchen Bedingungen/Voraussetzungen könnte weiteres Engagement der Expert*innen für EZ erfolgen?

Wie bereits dargelegt, ist in den letzten Jahren der Beitrag des SES zum bürgerschaftlichen Engagement von Menschen in Deutschland verstärkt in den Blick gekommen (Vgl. Kap. 4.2). Im Rahmen der Evaluation sollte untersucht werden, welche Ergebnisse und Wirkungen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements bereits beobachtbar sind. Bisher existiert kein offiziell vereinbartes Ziel für den SES hinsichtlich der Förderung von Engagement, insofern steht bei der Betrachtung nicht die Rechenschaftslegung im Mittelpunkt.

Ehrenamtliches Engagement spielt zunächst für die **operativen Tätigkeiten des SES** eine relevante Rolle. Zusätzlich zu dem hauptamtlichen Beschäftigten unterstützen Ehrenamtliche in hoher Anzahl das operative Geschäft, insbesondere bei der fachlichen Prüfung von Einsatzanfragen und dem *Matching* der Anfrage mit geeigneten SE (180 Ehrenamtliche vs. 84 hauptamtlich Beschäftigte im Jahr 2024, vgl. BVA 2024). Laut einer kürzlich durchgeführten Organisationsuntersuchung generiert dieses ehrenamtliche Engagement vielfältigen Nutzen für den SES: Die Ehrenamtlichen leisten einen relevanten fachlichen Beitrag, der schwerlich für Hauptamtliche abzudecken sei, und bedeuten eine relevante Minderung des erforderlichen Förderbedarfs für den SES. Demnach sei die operative Unterstützung durch das ehrenamtliche Engagement *“unabdingbar”* für den SES: *“Ohne diese Unterstützungsleistung, die sich signifikant kostensenkend und qualitätssteigernd auf den SES auswirkt, wäre dieser nicht in der Lage, sein derzeitiges Leistungsniveau aufrechtzuerhalten”* (BVA 2024: 102).

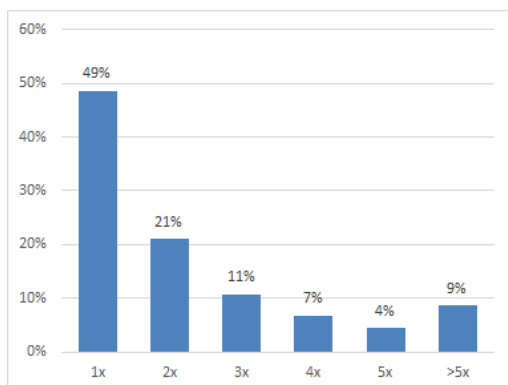


Abbildung 9 - Häufigkeit der Entsendungen je SE

Mit Blick auf die **Entsendetätigkeit** findet aus Sicht der Befragten beim SES **ehrenamtliches Engagement auf zwei Ebenen** statt: 1) Ehrenamtliches Engagement wird ganz grundsätzlich durch das Angebot der SES-Einsätze initiiert und befördert. Die Datenbank des SES umfasst rund 13.000 Personen, die bereit sind, sich ehrenamtlich zu engagieren und die bereits im ehrenamtlichen Einsatz für den SES waren. Seit 1983 wurden rund 60.000 ehrenamtliche Einsätze durch den SES in 170 Ländern durchgeführt. Im Untersuchungszeitraum waren 3.650 SE in insgesamt 8.968 Einsätzen aktiv. Dabei war knapp die Hälfte der SE nur einmal für den SES im Zeitraum im Einsatz, knapp jeder Zehnte mehr als fünf Mal (vgl. Abbildung 8). Dies umfasst in erster Linie Menschen im Ruhestand, mit dem Programm WD30+

werden zudem Menschen erreicht, die noch im Berufsleben stehen. Bei einem Teil der Entsendeten findet 2) ehrenamtliches Engagement zudem über die eigentlichen Einfach- und Mehrfacheinsätze hinaus statt. Laut mehrheitlicher Schilderungen der Befragten beim SES bleiben AG und SE oft im Nachgang der Einsätze in Kontakt und die SE leisten weiterhin eine Unterstützung, z. B., indem sie weitere Ratschläge geben, Kontakte zu Unternehmen oder Organisationen herstellen oder Besuche der AG in Deutschland begleiten.

Monitoringdaten des SES und Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass tatsächlich ein relevanter Teil der SE im Nachgang der Einsätze weiterhin entwicklungspolitisch ehrenamtlich aktiv ist. Dies wird in Kap. 4.5 detaillierter ausgeführt.

Mit Blick auf das Engagement der SE im Anschluss an ihren Einsatz gibt es – jenseits grundsätzlicher Aufklärung und Informierung – keine dezidierten **Aktivitäten beim SES, um eine über den Einsatz hinausgehende Unterstützung der SE anzuregen** und zu befördern. Jedoch existierte von 2005 bis 2021 eine „Arbeitsgruppe Folgeaktivitäten“, zunächst aus ehrenamtlichen SE bestehend und seit 2017 durch eine hauptamtliche Arbeitskraft verstärkt. Die Aufgabe der Gruppe bestand darin, dass Engagement der SE im Anschluss an den Einsatz zu unterstützen und zu dokumentieren. Eine zu diesem Zweck existierende finanzielle (Kleinst-)Fördermöglichkeit für Folgeaktivitäten (v. a. Erstattung von Reisekosten in Deutschland) wurde im Zuge der eingeschränkten Entsendetätigkeit während der Covid-19 Pandemie sowie einhergehenden Budgetkürzungen eingestellt. Die interviewten Mitarbeitenden des SES sind mehrheitlich der Auffassung, dass die Nachbetreuung durch die Arbeitsgruppe förderlich war, um Folgeaktivitäten der SE zu generieren. Zu den Maßnahmen zählten die Rundschreiben, die finanzielle Kleinstförderung sowie die Vermittlung von Firmen- und Organisationskontakten an interessierte SE. Eine finanzielle Unterstützung für ihre Folgeaktivität nahmen laut Monitoringdaten im Betrachtungszeitraum rund ein Drittel der SE in Anspruch (Wert jährlich dabei z.T. stark schwankend). Dank der **Aktivitäten des Teams Folgeaktivitäten** gelang es zudem, die positiven Entwicklungen, die sich über Einsatz hinaus „unter dem Radar“ ergeben, sichtbar zu machen. **Aus mehrheitlicher Sicht der Befragten wäre es zu befürworten, wenn entsprechende Aktivitäten wieder aufgenommen werden.** Derzeit seien jedoch die personellen Kapazitäten dafür nicht ausreichend und eine Umwidmung der finanziellen Ressourcen würde eine Reduktion von Einsatzzahlen bewirken.

Aus **Sicht des BMZ** stellt die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements eine große Stärke des SES-Entsendeprogramms und einen sehr relevanten Wirkungsbereich dar (vgl. Kap. 4.2 zur Relevanz des Programms). Der große Umfang der SES-Kontaktdatenbank verdeutliche die Breitenwirksamkeit im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements. Um dieses Potential effektiv zu entfalten, ist es aus Sicht des BMZ relevant, einen möglichst großen Anteil des vorhandenen SE-Pools zu aktivieren. Die bisherige Entsendepraxis, bei der zu einem großen Teil SE mehrfach im Einsatz sind, wird dabei vom BMZ kritisch hinterfragt. Mit Blick auf die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ist es vielmehr das Anliegen des BMZ, eine möglichst hohe

Anzahl an Erstentsendungen zu realisieren und deren Anteil an allen Einsätzen zu steigern. Vor diesem Hintergrund wurde vor Kurzem beim SES eine Richtlinie eingeführt, die vorgibt, dass bei gleicher Eignung immer SE anzusprechen sind, die bisher noch keinen Einsatz hatten. Diese Richtlinie ist SES-intern inzwischen in Kraft.

In der Onlinebefragung stimmten 82 % der SE (n = 1.280) voll bzw. eher zu, dass sie durch den/die SES-Einsätze stärker als vorher motiviert sind, sich zur Unterstützung von Entwicklungs- und Schwellenländern zu engagieren. Neben der weiteren Unterstützung von AG (vgl. Kap. 4.5) zeigten sich auch andere positive Effekte in Bezug auf das Engagement der SE: Laut Online-Befragung haben 66 % der SE (n = 1.095) das SES-Programm nach ihrem Einsatz/ihren Einsätzen in ihrem sozialen Umfeld beworben. 26 % der SE (m = 424) gaben an, dass sie ihre Erfahrungen mit dem SES-Programm in Form von Berichten, Vorträgen, auf Veranstaltungen, etc. verbreitet haben. Nur 8 % der SE (n = 125) gaben an, sich nicht weiter engagiert zu haben. Laut Freitextfeld-Antworten, die das ehrenamtliche Engagement näher spezifizierten, waren einige SE für VerAplus - Verbesserung von Ausbildungserfolgen aktiv, andere sind beratend für NRO tätig und weitere engagieren sich in der Migrations- und Flüchtlingshilfe (z.B. als Lehrkräfte für Sprachkurse und als Integrationsunterstützung).

“Seit Jahren begleite ich durchgehend junge Menschen während ihrer Berufsausbildung (meist Pflege) im Bereich der Berufsschule. Die jungen Menschen haben meist einen Migrationshintergrund und brauchen da etwas Unterstützung. I.d.R. können die Ausbildungen auch dank meiner Unterstützung erfolgreich abgeschlossen werden” (Befragung SE).

In den **Interviews mit den SE** zu den Fallbeispielen wurde auch deren ehrenamtliches Engagement thematisiert. Deutlich wurde, dass ein Teil der SE bereits vorher ehrenamtlich engagiert war, ein anderer Teil dagegen erst im Zuge des Engagements beim SES (in diesem Umfang) ehrenamtlich aktiv wurde. Den Schilderungen zufolge spielt als Motivationsgrund dabei eine relevante Rolle, dass SE im Ruhestand auf der Suche nach einer sinn erfüllenden Tätigkeit sind und gerne ihre gesammelten beruflichen Erfahrungen einbringen und weitergeben möchten: „Also ich habe immer sehr gerne gearbeitet und im Ruhestand, ja, dass man was macht, was auch noch Sinn macht und sich nicht hinsetzt und den ganzen Tag nichts macht. Das kann ich auch nicht.“ Die Möglichkeit, mit der Weitergabe des eigenen berufsspezifischen Know-hows einen gezielten entwicklungspolitischen Beitrag zu leisten, macht das Angebot des SES für die SE sehr attraktiv. Mehrfach schildern SE ein Gefühl von Selbstwirksamkeit („zehre davon ein ganzes Jahr“). Ein hoher Grad an Engagement wurde bei einem SE des WD30+ deutlich, der regelmäßig seinen Jahresurlaub für seine Aktivität im Rahmen des SES einsetzt. Vor dem Hintergrund dieser Rückmeldungen wird auch der große gesellschaftliche Mehrwert deutlich, der mit der erzielten Förderung des ehrenamtlichen Engagements einhergeht. Die Tätigkeit für den SES ist eine sinnstiftende Tätigkeit, die die persönliche Lebensqualität erhöht und Solidarität und Mitmenschlichkeit in der Gesellschaft stärkt.

Die Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements zeigt sich zunächst daran, dass die Mitarbeit von Ehrenamtlern für den SES auf operativer Ebene einen essentiellen Beitrag darstellt. Das SES-Programm hat darüber hinaus eine klar positive Wirkung auf das entwicklungspolitische bürgerschaftliche Engagement von Menschen (insbesondere) im Ruhestand. Zum einen wird ehrenamtliches Engagement grundsätzlich durch das Angebot der SES-Einsätze in einem quantitativ hohen Umfang initiiert und befördert. Zum anderen findet in relevantem Umfang entwicklungspolitisches Engagement im Anschluss an die Einsätze statt. Rund ein Drittel der SE unterstützte den AG im Anschluss weiter, zwei Drittel bewarben das SES-Angebot in ihrem sozialen Umfeld und ein Viertel gab die gemachten Erfahrungen in Form von Berichten, Vorträgen und auf Veranstaltungen weiter. Die Rückmeldungen von SE machen deutlich, dass das ehrenamtliche Engagement im Rahmen des SES für sie einen großen persönlichen Mehrwert darstellt. Seit 2021 existieren (neben Aufklärung und Sensibilisierung) keine dezidierten Aktivitäten beim SES mehr, um ein über den Einsatz hinausgehendes Engagement der SE zu fördern. Die ehemals bestehenden Aktivitäten werden als förderlich bewertet, jedoch

ist eine offene Frage, ob das Engagement der SE nicht auch ohne diese passiert. Eine systematische Erfassung des Engagements nach einem Einsatz kann der SES mit den verfügbaren personellen Kapazitäten zurzeit nicht stemmen. Aus Sicht des BMZ ist es für die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements wichtig, eine möglichst hohe Anzahl an qualifizierten Erstentsendungen zu realisieren.

Interkultureller Austausch

Ebenso wie der Wirkungsbereich des bürgerschaftlichen Engagements treten in den letzten Jahren verstärkt Effekte des interkulturellen Austauschs in den Blick der Programmdurchführenden. Neben der fachlichen Ebene sind die Entsendungen auch immer Begegnungen zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen mit ihren je eigenen Werten und Praktiken. Wie bereits deutlich wurde, hat der Umgang mit diesem Aspekt relevanten Einfluss auf den fachlichen Erfolg der SES-Einsätze (vgl. Kap. 4.3.2). Darüber hinaus können durch interkulturelle Begegnungen Wirkungen entfaltet werden, die über das Fachliche hinausgehen. Bisher liegen Zielstellungen wie die Förderung von Toleranz, der Abbau von Stereotypen und Vorurteilen, die Reflexion über das eigene Selbstbild und des Bildes vom Partnerland sowie der interkulturelle Dialog nicht vor. Entsprechende Effekte, die möglicherweise im Zuge der Einsätze erzielt wurden, sollten dennoch im Rahmen der Evaluation untersucht werden.

Aus Sicht mehrerer **befragter Personen beim SES** findet durch die interkulturellen Begegnungen zwischen SE und Mitarbeitenden des AG tatsächlich ein interkultureller Austausch und ein Abbau von Vorurteilen statt. Zudem würden die SE in Deutschland ihre Erfahrungen weitertragen und im Sinne von Multiplikator*innen als *“Botschafter für das Einsatzland”* agieren. In Feldbefragungen durch REP (2019/20) zeigte sich, dass viele Vertreter*innen des AG häufig schon vorher ein positives Bild von Deutschland hatten. Rund die Hälfte der AG berichtete jedoch, dass sich ihr Bild von Deutschland im Zuge der Einsätze verbessert hat. In den Schilderungen wird deutlich, dass dabei stereotype Sichtweisen von Deutschland (*“streng”, “autoritär”*) aufgebrochen wurden und die SE kommunikationsfreudiger, lockerer, kooperativer und hilfsbereiter als erwartet wahrgenommen wurden.

Innerhalb der **Onlinebefragung** erhielten **SE** die Möglichkeit, persönliche Verhaltensänderungen und Einstellungen nach dem Einsatz/den Einsätzen mitzuteilen. 97 % der befragten SE (n = 1.568) stimmten voll bzw. eher zu, dass sie es als bereichernd empfanden, interkulturelle Unterschiede auf der Welt kennenzulernen und weitere 94 % (n = 1.486) geben ihre interkulturell gemachten Erfahrungen an ihr Umfeld weiter. Für 81 % (n = 1.264) der SE hat sich das Bild von Deutschland oder den Ländern/dem Land der Einsätze/des Einsatzes gewandelt und ist differenzierter geworden. 74 % (n = 1.087) der befragten SE stimmen voll bzw. eher zu, dass sie toleranter geworden und stärker gegenüber Stereotypen und Vorurteilen sensibilisiert wurden. 11 % (n = 169) stimmen letzterem (eher) nicht zu.

Auch die **AG** konnten persönliche Verhaltensänderungen und Einstellungen nach dem Einsatz/den Einsätzen einschätzen. 87 % der AG (n = 299) AG bestätigten, dass ihr Bild von Deutschland sich gewandelt hat und positiver geworden ist. Weitere 79 % der AG (n = 278) haben etwas über die kulturellen Unterschiede zu Deutschland gelernt und 70 % (n = 204) wurden stärker gegenüber Vorurteilen sensibilisiert.

Auch die **REP** stimmten mit großen Mehrheiten zu, dass der interkulturelle Austausch positive Effekte zeitigte: Laut 77 % der REP (n = 53) wurden soziale interkulturelle Kompetenzen bei AG und SE aufgebaut (z. B. Teamfähigkeit im internationalen Team) und 77 % der REP (n = 53) konstatierten eine (hohe) Wirksamkeit in der Völkerverständigung und dem Abbau von Kulturdifferenzen sowie weitere (76 %, n = 50) beim Abbau von Fremdbildern.

“Ehrenamtliche Senior Experts sind das beste Aushängeschild für ein “freundliches” Deutschland. Der Impact von Expertenmissionen übertrifft in ihrer Wirkung mit geringstem Aufwand alle offiziellen Versuche zur

Imageverbesserung Deutschlands. (Presse, Medien, von Mund-zu-Mund-Propaganda, usw.)” (Onlinebefragung REP).

In den **Interviews mit den SE** wurde deutlich, dass die große Mehrheit das Kennenlernen fremder Länder und Kulturen und den **interkulturellen Austausch als persönlichen Mehrwert** empfinden. Dies ist auch der Eindruck der Mehrheit der befragten AG, die die SE als offen und neugierig gegenüber ihrem Land und ihrer Kultur erleben. Die Wertung des interkulturellen Austauschs als Mehrwert ist jedoch bei den interviewten SE unterschiedlich stark ausgeprägt. Dies hängt vor allem auch damit zusammen, dass mehrere der SE bereits auf (z. T. ausgeprägte) Erfahrungen im Einsatzland oder generell im Ausland verfügen. Mehrere SE berichten, dass sich ihr Blick auf das Partnerland oder auf Deutschland im Sinne einer *“Horizonterweiterung”* durch den oder die Einsätze verändert hat. Bei den SE mit interkulturellen Vorerfahrungen ist das weniger der Fall. Bei einzelnen befragten SE ist jedoch auch eine Herausforderung zu spüren, sich auf die ungewohnte, fremde Situation im Land einzustellen. Mehrere der SE berichten, dass sie ihre interkulturellen Erfahrungen und ihre Einblicke in fremde Lebenswelten an ihr (v. a. näheres) **soziales Umfeld** weitergeben. Dies und das Engagement mit und durch den SES stoße dabei häufig auf hohes Interesse und werde wertgeschätzt. Nur im Einzelfall wird rückgemeldet, dass SE versuchen andere Menschen für entwicklungspolitisches Engagement zu begeistern.

Auch die Mehrheit der AG bestätigte, dass ein (z. T. als intensiv beschriebener) Austausch auf interkultureller Ebene stattgefunden hat. Dieser wurde überwiegend als für die **Mitarbeitenden des AG bereichernd** beschrieben, wenn auch in Einzelfällen mit Herausforderungen verbunden. Bei der Schilderung des damit verbundenen Mehrwerts wurde die **fachliche Seite** betont. Insbesondere wurde positiv benannt, dass die Mitarbeitenden des AG eine für Deutschland als typisch charakterisierte Arbeitsweise und -kultur kennenlernen konnten (direkte Kommunikation, klare Aufgabenverteilung, effiziente Herangehensweise). Dieser Aspekt findet sich auch in Feldbefragungen des SES durch die REP. Darin beschreiben AG, dass die SE (wenn eine gute Zusammenarbeit und ein Vertrauensverhältnis existierten), als *“Vorbilder”* agierten und die Mitarbeitenden des AG deren Arbeitsweise und -kultur übernahmen. Eine nicht fachbezogene Ebene der interkulturellen Verständigung als Mehrwert, wie im folgenden Zitat, wurde nur selten thematisiert: *„We all live in this world together, and the more there's understanding and appreciation, I think it's better for everyone“*.

Laut übereinstimmenden Ergebnissen der Datenerhebungen wird der interkulturelle Austausch von der überwiegenden Mehrheit der AG, SE und REP positiv bewertet und als bereichernd empfunden. Der interkulturelle Austausch hilft dabei, bestehende Vorurteile und Stereotype aufzulockern beziehungsweise abzubauen, Toleranz gegenüber dem *“Anderen”* zu stärken und das eigene Blickfeld um neue Sichtweisen, Einstellungen und Herangehensweisen zu erweitern. Bei den AG hat sich häufig das Bild von Deutschland positiv verändert, bzw. ist differenzierter geworden. Somit trägt das SES-Programm dazu bei, weltweit ein positives Image von Deutschland zu vermitteln. Die SE geben ihre interkulturellen Erfahrungen an ihr soziales Umfeld weiter und wirken somit in die Gesellschaft hinein. Aufgrund der Auswahlkriterien für die Teilnahme am SES-Programm bringen einige SE bereits viele – für die internationale Zusammenarbeit notwendige – Eigenschaften mit, so dass die Wirkung der Einsätze bezüglich mancher Aspekte des interkulturellen Austausches variiert, da die Eigenschaften bereits vorhanden waren.

Beitrag zur Umsetzung Agenda 2030 / SDGs

Inwiefern wurde durch die Einsätze ein Beitrag zur Umsetzung der SDGs geleistet?

Das SES-Auslandsentsendeprogramm fokussiert nicht auf spezifische Themenfelder, sondern deckt weltweit ein breites Spektrum an Sektoren ab. Laut Datenerhebung wird diese breite Aufstellung häufiger als Stärke und als ein *‘Unique Selling Point’* des SES bewertet. Der SES ordnet alle seine Einsätze anhand der verfolgten

Zielstellungen, bzw. den betroffenen Sektoren einem SDG der Agenda 2030 zu. Laut Aussagen des SES werden dabei die Ziele der Agenda in ihrer Breite abgedeckt.

Wie in diesem Bericht bereits dargestellt wurde, erzielen die Einsätze in mehr oder weniger großem Umfang Impulse über den AG hinaus zu übergeordneten Wirkungsebenen (vgl. weiter oben in diesem Kapitel). Laut Onlinebefragung spiegelte sich dies etwa als Beitrag zu neuen Entwicklungen oder Fortschritten im unterstützten Sektor wider, als Wissenstransfer über die unterstützte Organisation hinaus oder in einem verbesserten Bildungsniveau.

Dennoch wurde deutlich, dass die erzielten Effekte bereits auf niedrigeren Wirkungsebenen als die SDG begrenzt sind, da mit den SES-Einsätzen in erster Linie die Mikroebene adressiert wird. Auch aggregierte Wirkungen von SES-Einsätzen konnten nicht festgestellt werden, was auch daran liegt, dass auf strategischer Ebene keine sektoralen Schwerpunkte oder strukturbildenden Wirkungen verfolgt werden und die Anbindung an andere Vorhaben der deutschen EZ gering ist. Übergreifend kann konstatiert werden, dass das SES-Auslandsentsendeprogramm insgesamt kohärent ist zu den nachhaltigen Entwicklungszielen der Agenda 2030 (*Sustainable Development Goals* - SDG) und das positive Impulse zur Agenda 2030 zumindest plausibel anzunehmen sind.

Entsprechend der Kategorisierung des SES lassen sich alle Einsätze zu einem SDG der Agenda 2030 zuordnen. Aggregierte, breitenwirksame oder strukturbildende Wirkungen von SES-Einsätzen auf übergeordneter sektoraler oder thematischer Ebene sind jedoch nicht oder nur in geringem Umfang zu erwarten. Übergreifend kann konstatiert werden, dass das SES-Auslandsentsendeprogramm insgesamt kohärent ist zu den Zielen der SDG und das positive Impulse zur Agenda 2030 zumindest plausibel anzunehmen sind.

4.5 Bewertung von Nachhaltigkeit

Wie nachhaltig sind die durch die SE-Einsätze erzielten Wirkungen? Einzeleinsatz vs. Folgeeinsatz (Mehrfach-/Langzeitentsendungen). Welche Rolle spielen die Exit-Strategien bei Folgeeinsätzen?

Inwiefern wird die Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse der Einzel- sowie Folgeeinsätze standardmäßig evaluiert? Mit welchem Ergebnis? Was kann verbessert werden?

In zwei **Feldbefragungen** des SES (2020, 2023), welche eine gewisse Zeit nach dem Einsatz stattfanden, wurden jeweils rund 80 % der Einsätze als nachhaltig bewertet. *Know-how* und Empfehlungen wurden im Nachgang umgesetzt. Demnach resultierten der Transfer von *Know-how* und die Umsetzung von Empfehlungen in einer andauernden Verbesserung von Strukturen und Prozessen, einer verbesserten Personalqualifikation oder erhöhter Produktqualität. In der **Onlinebefragung** gaben 86 % der AG (n = 330) an, dass die Ergebnisse des Einsatzes/der Einsätze eine nachhaltige Verbesserung bewirkten. 89 % der AG (n = 346) stimmten voll bzw. eher zu, dass sie das vermittelte *Know-how* weiterhin nutzen. 88 % (n = 333) gaben an, dass verbesserte Prozesse, Verfahrensweisen und Methoden weiterhin in Nutzung sind. 78 % (n = 293) bestätigten, dass geschulte Mitarbeiter*innen weiterhin bei der AG aktiv sind (AG, bei denen der Einsatz vor 2023 stattfand, gaben dies zu 47 % an). Darüber hinaus waren auch 57 % (n = 932) der SE der Ansicht, dass die Ergebnisse des Einsatzes/der Einsätze für ihre AG eine nachhaltige Verbesserung bewirkten. Weitere 34 % (n = 547) gaben an, die Nachhaltigkeit des Einsatzes/der Einsätze nicht einschätzen zu können.

Letzteres bestimmt auch die Rückmeldung der in den Interviews zu den **Fallbeispielen** befragten SE. Da die SE nach Ende des Einsatzes in der Regel keinen Einblick mehr in die weitere Entwicklung beim AG hatten, gab die Mehrheit der SE an, die Nachhaltigkeit nicht bewerten zu können. Ein großer Teil der SE, die ihren Einsatz als erfolgreich einschätzten, war hoffnungsvoll bis zuversichtlich in Bezug auf die nachhaltige Nutzung des vermittelten *Know-hows*. In den Fallstudien mit Mehrfach-Einsätzen – wo ein entsprechender Einblick in die Weiterentwicklung des AG möglich wird – wurde durchweg von den SE bestätigt, dass vermitteltes *Know-*

how und modifizierte Strukturen und Prozesse (zumindest in Teilen) weiterhin genutzt wurden. Die AG, die ihre Einsätze bezüglich des *Know-how-Transfers* als erfolgreich bewertet hatten, gaben durchweg an, dass fachliche Impulse weiterhin genutzt werden. Mehrere AG beschrieben jedoch, dass sich ihre Organisation aufgrund von geänderten Rahmenbedingungen und zwecks weiterer Leistungssteigerung beständig weiterentwickle und daher manche der im Zuge von SE-Einsätzen eingeführten Anpassungen mittlerweile nicht mehr aktuell seien. Insofern muss die Erwartung an eine nachhaltig andauernde Nutzung des vermittelten *Know-hows* durchaus differenziert betrachtet werden.

Noch zu Beginn des Untersuchungszeitraums führte der SES Nachbefragungen bei den AG ca. sechs Monate nach Einsatzende durch, um einen Einblick in die Nachhaltigkeit der Einsätze zu erhalten. Dieses Verfahren wurde aufgrund einer zu geringen Rücklaufquote eingestellt. Seither erfolgt keine weitere systematische Dokumentierung von Nachhaltigkeit durch den SES.

Laut Rückmeldungen in der Datenerhebung – mehrheitlich laut der befragten AG – konnten mit den SES-Einsätzen nachhaltige positive Wirkungen erzielt werden. Demnach wurden Empfehlungen im Anschluss des Einsatzes umgesetzt, das vermittelte *Know-how* war oft längerfristig nutzbar und verbesserte Prozessen und Verfahrensweisen blieben häufiger bestehen (solange nicht weitere Transformationen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen oder dem grundsätzlichen Bestreben nach einer organisationalen Weiterentwicklung erfolgten). Es erfolgt derzeit keine systematische Dokumentierung von Nachhaltigkeit durch den SES.

Einflussfaktoren Nachhaltigkeit

Welche Bedingungen sind erforderlich, damit die SES-Einsätze langfristig positive Effekte zeigen (intendiert/nicht-intendiert)?

Aus Sicht der programmdurchführenden Akteure (SES, BMZ) trägt insbesondere die **Nachfrage-, bzw. Bedarfsorientierung** des SES-Programms dazu bei, die Wahrscheinlichkeit nachhaltiger Effekte zu erhöhen. Diese sichere die *Ownership* der AG, da diese an der Lösung ihrer Probleme und Bedarfe interessiert seien. Zudem müssen die AG einen eigenen finanziellen Beitrag investieren, um die Unterstützung des SES zu erhalten, was ihr *Commitment* fördere.

Wenn Einsätze erfolgreich, aber nicht nachhaltig waren, lag das laut **Feldbefragungen** des SES an folgenden Gründen: fehlende finanzielle Ressourcen zur Umsetzung, Abwanderung geschulter Mitarbeitender des AG, mangelndes *Commitment* des AG, Auflösung des AG sowie externe Rahmenbedingungen (Covid-19 Pandemie, politische Konflikte).

Begrenzte finanzielle Ressourcen als hinderlicher Faktor für die nachhaltige Umsetzung von Einsatzempfehlungen wird von einzelnen AG und SE in den **Interviewerhebungen** bestätigt. Mehrfach wurde von AG auch auf die Fluktuation von qualifizierten Mitarbeitenden verwiesen, mit denen angelernte Kompetenzen die Organisation wieder verlassen. Um diesem Wissens- und Kompetenzverlust entgegenzuwirken, sei es wichtig, dass der konzeptionelle Input des SE dokumentiert werde und damit längerfristig verfügbar sei (Handreichungen, Leitfäden, Informationsressourcen). Weiterhin hänge die Wahrscheinlichkeit von nachhaltigen Effekten auch mit der Art der mit dem Einsatz intendierten Veränderungsprozesse ab. Während theoretisches und technisches Sachwissen einfacher und schneller zu inkorporieren sei, wären andauernde und beständige Veränderungen bei komplexen praktischen Tätigkeiten oder auf soziostruktureller Verhaltens- und Einstellungsebene schwieriger zu erreichen. Erlerntes würde schnell wieder *“versanden”* oder *“einschlafen”*, Veränderungen schnell wieder rückgängig gemacht. Ziel müsse es daher sein, dass Strukturen geschaffen werden, die die Anwendung des *Know-hows* auch langfristig ermöglichen (z.B. Verankerung in Leitlinien, organisationsinterne Wissensweitergabe wie Schulungen, Mentoringsystem). Auch brauche es für grundlegendere, umfassendere Veränderungsprozesse iterative Impulse und systematische Nachbereitung. Aus Sicht der befragten AG und SE sind hierzu **insbesondere längerfristige Begleitungen mit Mehrfacheinsätzen geeignet**,

da sie über einen gewissen Zeitraum die benötigte Anleitung bereitstellten, den Änderungsprozess “am Leben halten” und das *Commitment* des AG aufrechterhalten. Unabhängig davon, ob Einfach- oder Mehrfacheinsatz, seien jedoch stets aktive *Follow-up*-Anstrengungen des AG wichtig, um sicherzustellen, dass das Gelernte weiter nachgehalten und umgesetzt wird.

Nachhaltige Effekte werden aus Sicht von SES und BMZ durch die Nachfrage- und Bedarfsorientierung des SES-Konzepts befördert, da diese *Ownership* und *Commitment* der AG wahrscheinlicher macht. Aus Sicht der befragten AG und SE sind für langfristige positive Effekte, insbesondere wenn komplexere Veränderungsprozesse intendiert sind, insbesondere längerfristige Begleitungen geeignet, da sie über einen gewissen Zeitraum die benötigte Anleitung bereitstellten, den Änderungsprozess “am Leben halten” und das *Commitment* des AG aufrechterhalten. Mehrfacheinsätze sind folglich für nachhaltige Einsatzwirkungen förderlich. Weiterhin sind die institutionelle Dokumentation und Verankerung des vermittelten Know-hows sowie aktive *Follow-up*-Anstrengungen des AG wichtig, um sicherzustellen, dass das Gelernte weiter nachgehalten und umgesetzt wird. Als hinderliche Faktoren für nachhaltige Einsatzwirkungen wurden v.a. mangelnde finanzielle Ressourcen zur Umsetzung von Empfehlungen beim AG, Abwanderung geschulter Mitarbeitender des AG, mangelndes *Commitment* des AG sowie externe Rahmenbedingungen identifiziert.

Engagement der SE nach Einsatz

Inwiefern trägt die Nachbetreuung der auftraggebenden Unternehmen und die Vermittlung von Kontakten zur deutschen Wirtschaft zu einer langfristigen Wirkung der Entsendeeinsätze bei?

Eine Nachbetreuung der AG und SE seitens des SES findet im Anschluss an das Einsatzen derzeit nicht statt. Zwischen den Jahren 2005 bis 2021 führte jedoch die Arbeitsgruppe Folgeaktivitäten Maßnahmen durch, um das Engagement der SE im Anschluss an den Einsatz zu fördern, zu unterstützen und zu dokumentieren (vgl. Kap. 4.4). Eine an den SES-Einsatz anschließende Aktivität der SE ist aus Sicht von SES und BMZ wünschenswert und eine potentielle Stärke im Vergleich zu anderen EZ-Programmen (mit extern beauftragter Beratung), da sich auf diese Weise vertiefte und längerfristige Wirkungen aus Einsätzen ergeben können und dies zudem ein nachhaltiges bürgerschaftliches Engagement der SE darstellt.

Laut den jährlichen Auswertungen der Einsatznachbefragungen ist die **Bereitschaft der SE direkt nach dem Einsatz zunächst sehr hoch, den AG weiter von Deutschland aus zu unterstützen**. Zwischen 70 % und 80 % der befragten SE geben an, dies zu planen. Auch die AG geben mehrheitlich an (71 % – 88 %), dass mit dem SE vereinbart ist, dass eine weitere Unterstützung von Deutschland aus erfolgt (besonders hohe Zustimmung während der COVID-19 Pandemie).

Anhand von Abfragen, die von der Arbeitsgruppe Folgeaktivitäten durchgeführt wurden, ergeben sich Einblicke darin, in welchem Umfang AG im Anschluss an die Einsätze von den SE unterstützt wurden. Demnach **wurden von 20 % bis 25 % der SE im Anschluss an den Einsatz Folgeaktivitäten durchgeführt** (Wert schwankt jährlich). Dies entspricht rund 300 bis 400 Aktivitäten pro Jahr (zumindest vor dem pandemiebedingten Einbruch der Entsendetätigkeit). Entsprechende Zielerreichungsindikatoren, die für die Jahre 2017 – 2022 vereinbart waren, wurden stets erreicht. Dokumentiert wurde auch, um welche **Arten von Aktivitäten** es sich handelte. Am häufigsten ist zu beobachten (29 %), dass die SE den AG durch ein andauerndes Mentoring von Deutschland aus begleiteten.¹² Häufig wurden zudem Kontakte zu Organisationen oder Firmen vermittelt (19 %) oder eine Unterstützung bei Beschaffung und Versand von Geräten und Werkzeugen sowie

¹² Die Häufigkeit der einzelnen Unterstützungsarten variiert zwischen den Jahren, insbesondere vor und nach Beginn der Pandemie. Hier wird nur die Verteilung für die über den gesamten Untersuchungszeitraum aggregierten Werte wiedergegeben.

Vermittlung von Maschinenkäufen geleistet (17 %). Vor der Pandemie spielten Firmen- und Organisationsbesuche oder Messebesuche in Deutschland (gemeinsam mit dem AG oder auf Wunsch des AG) eine ähnlich große Rolle (jeweils rund 10 % der Fälle bis 2019). Weitere, in geringerer Häufigkeit stattfindende Folgeaktivitäten umfassten die Beschaffung von Unterlagen, oder Fortbildungsaktivitäten. Im Zuge der Folgeaktivitäten wurden Verknüpfungen mit der deutschen und europäischen Wirtschaft hergestellt, welche laut Erhebungen des SES in Produktabsätzen der Unternehmen im Umfang von mehreren Millionen Euro mündeten (vgl. detaillierte Angaben in Kap. 4.4).

In der **Onlinebefragung**, die im Rahmen dieser Evaluation durchgeführt wurde, bestätigten 78 % der AG (n = 293), dass sie im Anschluss an den Einsatz/die Einsätze weiterhin Kontakt mit dem/der SE hatten. Eine tatsächliche Unterstützung durch den SE im Nachgang erfolgte laut Rückmeldungen der AG in 42% der Fälle (n = 157), laut SE in 35% der Fälle (n = 588) – wobei auch andauernde längerfristige Begleitungen darunter sind. Diese erfolgte hauptsächlich in Form einer weiteren Beratung von Deutschland aus und zum Teil in weiteren Besuchen des/der SE vor Ort – unabhängig vom SES sowie in Vernetzungsarbeit der AG mit Unternehmen/Institutionen in Deutschland. Nur 22 AG (8 %) gaben an, von dem/der SE zusätzlich finanzielle Unterstützung erhalten zu haben. Zudem gaben 55 % (n = 44) der REP an, weiterhin regelmäßigen bzw. sporadischen Austausch mit dem/der SE zu pflegen, weitere 19 % (n = 15) sind mit dem/der SE vernetzt, pflegen jedoch keinen Austausch.

Bei den untersuchten **Fallbeispielen** zeigte sich laut Rückmeldungen der SE und AG analog zu den Ergebnissen der SES-Erhebungen, dass nur ein Teil der SE den AG im Nachgang des Einsatzes weiter unterstützt. Meist wurde angegeben, dass noch ein loser, eher informeller Kontakt besteht, bzw. eine Weile bestand. Dieser verblieb häufig auf einer privaten, persönlichen Ebene. Vereinzelt und in geringem Umfang, wurden begrenzte fachliche Rückmeldungen von den SE gegeben. Mehrfach wurde der Kontakt vollständig beendet. In einem Fall wurde dies durch den SE explizit damit begründet, dass dies *“ja auch so sein soll, es geht um Hilfe zur Selbsthilfe”*. Umfassendere fachliche Unterstützung (fachliche Beratung, Vernetzung mit Organisationen in Deutschland, Organisation eines Besuchs) war in drei Fallbeispielen zu finden, wobei davon wiederum zwei Vorhaben eine längerfristige Begleitung darstellen und es sich folglich um Phasen zwischen den Einsätzen handelte.

Direkt nach den Einsätzen ist die Bereitschaft von SE und AG (und teilweise auch von REP) ausgesprochen hoch, den Kontakt und die Unterstützung aufrechtzuerhalten. Den übereinstimmenden Ergebnissen der Datenerhebungen zufolge bleibt der Kontakt tatsächlich auch meist bestehen, jedoch v.a. auf der informellen, persönlichen Ebene. Von einer fortdauernden Unterstützung der AG durch den SE ist in rund 20 - 40 % der Fälle auszugehen (die Ergebnisse der Datenerhebungen variieren, u.a. durch Inkludierung von Mehrfacheinsätzen). Am häufigsten findet diese in Form einer weiteren fachlichen Beratung von Deutschland aus statt (mehr oder minder umfangreich). Häufiger bestand die Unterstützung zudem aus: der Vermittlung von Kontakten zu Organisationen oder Firmen in Deutschland, (gemeinsamen) Besuchen von Organisationen oder Messen in Deutschland, der Unterstützung bei Beschaffung und Versand von Geräten und Werkzeugen sowie der Vermittlung von Maschinenkäufen. Durch eine fortdauernde Unterstützung im Nachgang der Einsätze werden somit zusätzliche positive Effekte erzeugt, die über den Einsatz vor Ort hinausgehen.

4.6 Monitoring und Wirkungslogik

Inwiefern sind die im Zuwendungsantrag und dem SES Projektantrag formulierten Ziele angemessen und realistisch überprüfbar? Gibt es Verbesserungsvorschläge?

Die für den SES im *aktuellen* Zuwendungsantrag und SES-Projektantrag formulierten Ziele werden unter folgenden Gesichtspunkten analysiert¹³: 1) Angemessenheit der Zielsetzungen und der Zielhierarchie, 2) Spezifität und methodische Belastbarkeit der Indikatoren und 3) Aussagekraft des Zielsystems und der Indikatoren nach Wirkungsebenen. Daraus ergeben sich 4) Verbesserungsvorschläge für das Zielsystem.

Zu (1) Angemessenheit der Zielsetzungen und der Zielhierarchie

Das **übergeordnete Projektziel des SES** verbindet zwei Zielebenen miteinander: Es wird einerseits die nachfrage- und bedarfsorientierte, passgenaue Entsendung von Fachkräften in Firmen und Organisationen in ausgewählten Sektoren/Themenfeldern angestrebt, sowie außerdem ein intendierter Beitrag zu wirtschaftlichen Entwicklungsprozessen in den Einsatzländern formuliert. Eine solche Verknüpfung operativer und strategischer Zielniveaus in einer Zielformulierung führt zu einer gewissen Unschärfe. Während die passgenaue Entsendung direkt im Einflussbereich des Programms liegt, stellt die Förderung wirtschaftlicher Entwicklungsprozesse ein deutlich breiteres, von vielen Kontextfaktoren abhängiges Wirkungsziel dar. Dies wirft zum einen die Frage auf, welche Zielebene in der Hauptsache den Maßstab für die Zielerreichung darstellt, zum anderen führt der direkte „Sprung“ von der Output-Ebene zur Impact-Ebene zu einer Plausibilitätslücke in der Wirkungslogik bzgl. der Frage, wie einzelne Einsätze tatsächlich zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen.

Die Problematik der mehrere Ebenen übergreifenden Zielsetzung wird teilweise aufgelöst durch die Spezifizierung von **drei Einzelprojektzielen**: **Projektziel 1** (erfolgreiches und effizientes Management des Entsendeprozesses) deckt die Output-Ebene des übergeordneten Projektziels ab. Die Wirkungsebene wird von **Projektziel 2** („Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Einsatzbetriebe“) adressiert, wobei jedoch eine Diskrepanz zwischen dem eher auf einzelbetrieblichen Outcome fokussierenden Projektziel 2 und dem in der übergeordneten Zielsetzung beschriebenen Impact („wirtschaftliche Entwicklung“) bestehen bleibt. Zudem erfasst die Formulierung von Projektziel 2 mit ihrem Fokus auf die Wettbewerbsfähigkeit von Einsatzbetrieben nicht die ganze Bandbreite der tatsächlich weit heterogeneren Zielgruppe. So ist das Kriterium „betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit“ zwar sehr spezifisch für die in Unternehmen angestrebte Wirkung, es ist jedoch nur eingeschränkt übertragbar auf z. B. Bildungseinrichtungen oder zivilgesellschaftliche Organisationen, die ebenfalls einen wesentlichen Teil der SES-Zielgruppe ausmachen. **Projektziel 3** („Entwicklungspolitische Zuordnung der Einsätze zu den Zielsetzungen der SDG“) kategorisiert die Einsätze im Hinblick auf ihre strategische Ausrichtung, bezieht sich aber nicht auf die Wirkungslogik (d. h. es adressiert weder Umsetzungs- noch Wirkungsaspekte), sondern zielt eher auf die Schaffung einer Grundlage für die Bewertung der (inhaltlichen) entwicklungspolitischen Relevanz des Einsätze-Portfolios.

Die Einzelprojektziele sind jeweils durch **Ergebnisse** unterlegt, die einzelne Dimensionen der Zielerreichung konkretisieren. Die Analyse der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Spezifität für die jeweiligen Projektziele zeigt folgendes Bild:

Projektziel 1 (erfolgreiches und effizientes Management des Entsendeprozesses) wird durch insgesamt fünf Ergebnisse und deren Indikatoren gut operationalisiert. Es umfasst die Gewinnung von SE, die Akquise von Einsatzanfragen, die Durchführung von Präsenz- und Digitaleinsätzen, die Qualität der Einsatzvorbereitung sowie die Optimierung interner Prozesse. Die Ergebnisse sind thematisch eng an Projektziel 1 geknüpft und bilden die intendierte Output-Ebene angemessen ab. Sie adressieren die internen Steuerungs- und Qualitätsaspekte, die für einen reibungslosen Entsendeprozess notwendig sind, und sind für diesen Zweck angemessen formuliert.

¹³ Der Betrachtungszeitraum der Evaluation umfasst mehrere Zuwendungsanträge, die jeweils unterschiedliche Zielstellungen und Indikatoren enthalten. Es wird davon ausgegangen, dass der für die Leitfragen zum wirkungsorientierten Monitoring relevante Gegenstand nur der letzte, aktuell gültige Zuwendungsantrag von 2022 relevant ist.

Die beiden Ergebnisse zu **Projektziel 2** (Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Einsatzbetriebe) fokussieren auf die Zielerreichung auf betrieblicher Ebene (z. B. Bestätigung der Zielerreichung durch die AG, Erhöhung der Fachkenntnisse, Beitrag zu Einkommenssteigerung und Wettbewerbsfähigkeit). Die Indikatoren beziehen sich direkt auf Rückmeldungen der lokalen Partner und AG und stellen damit eine Outcome-Ebene her. Allerdings bleibt kritisch anzumerken, dass 1) der enge Fokus auf „Wettbewerbsfähigkeit“ nur für privatwirtschaftliche Akteure spezifisch ist und die Heterogenität der Zielgruppe nur unzureichend erfasst, 2) die Wirkung angesichts der inhaltlichen Breite des Portfolios notwendigerweise generisch bleibt und keine differenzierte Darstellung konkreter Wirkungen erlaubt sowie 3) insbesondere in Ergebnis 1 Zielebenen vermisch werden (formale Einsatzzielerreichung als unmittelbares Ergebnis versus Beitrag zu einer Einkommenssteigerung als nachgelagerte – und ebenfalls auf Teile des Portfolios nicht sinnvoll anwendbarer – mittelfristiger Outcome). Damit wird zwar ein wesentlicher Teil des Projektziels abgebildet, jedoch in sehr allgemeiner und trotzdem nicht auf die gesamte programmatische Breite des SES anwendbarer Form.

In **Projektziel 3** (entwicklungspolitische Zuordnung der Einsätze zu den SDG) stimmen Projektziel-, Ergebnis- und Indikatorformulierung weitgehend überein. Die Zuordnung erfolgt bereits im Vorfeld des Einsatzes und ist nicht von der Erfolgsbewertung, d. h. dem tatsächlich erfolgten Wirkungsbeitrag abhängig. Die Ebene der Zielsetzung und ihrer Erfassung ist aus Sicht der Evaluierung angemessen, da der Anspruch einer systematischen Erfassung tatsächlicher (Wirkungs-)Beiträge zu den SDG dem punktuellen Charakter der meisten SE-Einsätze nicht gerecht würde. Aus rein formaler Sicht ist lediglich die Formulierungsabweichung zwischen Projektziel („Zuordnung“ zu den SDG) und Ergebnis/Indikator („leisten einen Beitrag zu den SDG“) kritisch zu beurteilen, da die Ergebnisformulierung einen Wirkungsbetrag nahelegt, wo aber – ganz im Sinne der Projektzielformulierung – nur eine inhaltliche Zuordnung erfolgt. Die implizite Empfehlung, von einer Ziel- oder Indikatorenformulierung „leistet einen Beitrag zu“ abzusehen, beinhaltet dabei keine Wertung, ob ein solcher Beitrag grundsätzlich möglich ist oder nicht, sondern lediglich darauf, dass dieser aufgrund der Struktur des Portfolios nicht beobachtbar ist und dementsprechend nicht nur zur Bewertung der Zielerreichung herangezogen werden kann. Dieser Anspruch bestünde aber auf den unteren Ebenen des Zielsystems.

Zu (2) Spezifität und methodische Belastbarkeit der Indikatoren

Die Analyse der Indikatoren richtet sich darauf, inwieweit diese die formulierten Ergebnisse inhaltlich abbilden und methodisch belastbare Aussagen über die Zielerreichung ermöglichen. Während Abschnitt 1 gezeigt hat, dass die Ergebnisse in unterschiedlichem Maß zur Abdeckung der Projektziele beitragen, konzentriert sich dieser Abschnitt auf die Qualität der gewählten Messgrößen.

Für **Projektziel 1** (erfolgreiches und effizientes Management des Entsendeprozesses) liegt eine Vielzahl spezifischer und quantitativ erfassbarer Indikatoren vor (z. B. Anzahl der Neuregistrierungen, Zahl der Einsatzanfragen, durchgeführte Einsätze, Rückmeldungen zu Vorbereitungsseminaren, Online-Vorbereitungen). Diese Indikatoren sind überwiegend klar formuliert, direkt an die Ergebnisse gekoppelt und methodisch relativ robust, da sie auf SES-internen Statistiken und systematischen Rückmeldungen (z. B. Fragebögen) basieren. Die Messgrößen sind in der Regel auf Prozessebene angesiedelt und erlauben eine gute Überprüfung der Effizienz und Qualität der Entsendeabläufe.

Weniger deutlich abgebildet werden dagegen die von **Projektziel 2** (Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Einsatzbetriebe) intendierten Wirkungen. Die Brücke zwischen der formalen Zielerreichung (Indikator 1/Ergebnis 1) und Know-how-Transfer (Indikator 1/Ergebnis 2) und der wirtschaftlichen Wirkung bleibt eher implizit. Indikator 2/Ergebnis 1 schließt diese Lücke mit der Thematisierung erhöhter Einkommen teilweise, bleibt jedoch mit der Problematik behaftet, dass er nur auf (unternehmerische) Segmente der Zielgruppe anwendbar ist. Zudem lässt er offen, ob er eine tatsächlich beobachtete Wirkung oder lediglich eine Wirkungserwartung erfasst wird. Die Indikatoren stützten sich hauptsächlich auf subjektive Rückmeldungen und Selbsteinschätzungen, was die Validität der Aussagen über tatsächliche Wirkungen limitiert. Von den

SES-Repräsentant*innen in Feldbefragungen erhobene z. T. kritischere Einschätzungen legen nahe, dass die Selbstauskünfte der AG mit einem positiven Bias behaftet sind.

Bezüglich **Projektziel 3** wird aufgrund der weitgehend identischen Formulierungen von Projektziel, Ergebnis und Indikator auf die Ausführungen im ersten Abschnitt verwiesen. Verlangt wird eine Konsistenz der Zuordnungslogik zu den SDG, die auf Grundlage prozessproduzierter Daten ohne größeren Aufwand und methodisch belastbar festgestellt werden kann.

Zu (3) Aussagekraft des Zielsystems und der Indikatoren nach Wirkungsebenen

Die Gesamtbewertung der Wirkungsorientierung des SES-Zielsystems zeigt ein differenziertes Bild: Das System enthält sowohl Elemente, die eine solide Wirkungssteuerung ermöglichen, als auch strukturelle Schwächen, die die Aussagekraft über Wirkungen einschränken.

Auf der **Output-Ebene** ist das Zielsystem am spezifischsten ausgeprägt. Projektziel 1 mit seinen spezifischen Indikatoren zu Registrierung, Anfragen, Einsätzen, Vorbereitung und Prozessoptimierung bildet diese Ebene umfassend ab. Die Indikatoren sind geeignet, die Qualität und Effizienz der operativen Umsetzung zu überwachen und liefern damit eine robuste Grundlage für die Steuerung der Entsendeaktivitäten.

Auf der **Outcome-Ebene** zeigt sich ein ambivalentes Bild. Projektziel 2 adressiert mit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, der Verbesserung von Fachkenntnissen und Einkommenszuwächsen zwar zentrale outcome-orientierte Aspekte, bleibt dabei aber in mehrfacher Hinsicht eingeschränkt: Erstens konzentriert es sich stark auf privatwirtschaftliche Kontexte, wodurch andere Segmente der Zielgruppe (z. B. Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen, zivilgesellschaftliche Organisationen) unterrepräsentiert bleiben. Zweitens müssen Wirkungen heterogener Einsätze für ebenso heterogene AG in eher abstrakten Kategorien (Zielerreichung, verbesserte Fachkenntnisse) zusammengefasst, wodurch Wirkungen schwer greifbar werden. Drittens sind die auf subjektiven AG-Einschätzungen mit unbekanntem Bias fußenden Outcome-Indikatoren methodisch weniger belastbarer als die klar evidenzbasierten Output-Indikatoren der Projektziele 1 und 2.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass das Zielsystem gut geeignet ist, den reibungslosen Ablauf des Programms mit Fokus auf die Zahl und Qualität der Entsendungen abzubilden, der Wirkungsorientierung auf Outcome-Ebene jedoch enge Grenzen gesetzt sind.

Zu (4) Verbesserungsvorschläge

Die dargestellten Stärken und Schwächen des Zielsystems sind eng gekoppelt an Charakteristika des Programms selbst. Das Portfolio charakterisiert sich 1) durch thematisch vielfältige Einsätze, die keiner auf aggregierte Wirkungen zielenden strategischen Ausrichtung, sondern einer breit gefächerten Einzelfall-Nachfrage folgen und 2) durch die zeitliche Kürze der Beratungseinsätze, die sich nur im Fall von Mehrfacheinsätzen über einen längeren Zeitraum erstrecken. Diese Charakteristika setzen der Wirkungserfassung natürliche Grenzen, wie auch in dieser Evaluierung deutlich wurde: Häufig sind die Einsätze punktuell, liefern spezifische Beratungs- oder Qualifizierungsimpulse und entfalten ihre stark kontextabhängige, nicht aggregierbare Wirkungen auf Seiten der AG. Wirkungen im Sinne mittel- bis langfristiger Outcome- und Impact-Veränderungen lassen sich daher nur eingeschränkt und auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen den Experteneinsätzen zurechnen. Ein Zielsystem für ein solches Programm muss daher sorgfältig zwischen einem realistischen Anspruchsniveau und einer sinnvollen Differenzierung von Wirkungsebenen austariert werden, um nicht eine Wirkungstiefe zu suggerieren, die programmstrategisch nicht leistbar ist. Einer geringeren Wirkungstiefe steht zudem die mit dem Einsatz ehrenamtlicher SE verbundene Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements gegenüber, über das den AG Expertisen verfügbar gemacht werden, die als Marktleistung für diese unerschwinglich wären.

Unter Abwägung dieser Programmcharakteristika lassen sich aus den vorangehend dargestellten Stärken und Schwächen die folgenden Verbesserungsvorschläge ableiten:

Klarere Trennung von operativem Primärziel, Outcome mittlerer Ebene und strategischer Einordnung:

- Das übergeordnete Projektziel sollte zwischen dem operativen Kernauftrag (bedarfsgerechte, qualitätsgesicherte Entsendung) und einem realistisch gefassten Outcome mittlerer Ebene differenzieren (z. B. Beitrag zur Stärkung der Kapazitäten von Partnerorganisationen). Eine Einordnung in die übergeordnete entwicklungspolitische Zielsetzung (in der derzeitigen Fassung: die Förderung wirtschaftlicher Entwicklungsprozesse) kann narrativ vorgenommen und begründet werden. Da die Impact-Ebene weder programmstrategisch im Fokus steht noch durch Evidenzen untermauert werden kann, sollte sie auch im Zielsystem nur als übergeordneter Orientierungsrahmen, nicht als Bestandteil der Zielformulierung dargestellt werden. Im Sinne eines realistischen Erwartungsmanagements sollte die Outcome-Ebene als das realistische Ende der Steuerungs- und Bewertungskette betrachtet werden.

Differenzierung von Outcome-Zielen nach Zielfeldern bzw. -gruppen:

- Das bestehende Projektziel 2 (Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Einsatzbetriebe) sollte differenzierter gefasst werden, um die Heterogenität der Zielgruppen abzubilden. Für privatwirtschaftliche Betriebe bleibt der Fokus auf Wettbewerbsfähigkeit sinnvoll; für Bildungseinrichtungen und Gesundheitseinrichtungen könnten beispielsweise eine alternative Formulierung wie z. B. „Verbesserung der Servicequalität“ angemessener sein, für zivilgesellschaftliche Organisationen z. B. „Stärkung zivilgesellschaftlicher Handlungsfähigkeit“. Die Bestimmung geeigneter Formulierung setzt die Festlegung thematischer Cluster voraus, die einen möglichst großen Anteil des Portfolios abdecken und in denen sich die Wirkungserwartungen jeweils in ähnlicher Weise kategorisieren lassen. Gleichzeitig sollte ein angemessener Grad der Ausdifferenzierung gefunden werden, der die Komplexität des Zielsystems nicht zu stark erhöht. Auf Basis der sektoralen Verteilung im SES-Portfolio bietet es sich an, auf die Bereiche wirtschaftliche Betriebe, (Berufs-)Bildungsbereich und Gesundheitsbereich zu fokussieren. Diese decken 83 % aller Einsätze ab.

Klarstellung der Rolle der SDG-Zuordnung:

- Die SDG-Zuordnung sollte sprachlich und formal (wie im Projektziel, nicht aber auf den nachgelagerten Ebenen der Fall) als inhaltliche Zuordnung und nicht als Wirkungsanforderung positioniert werden. So kann einer Verwechslung sinnvoller Kontextualisierung und Erwartung eines tatsächlichen Beitragsnachweises vorgebeugt werden.

Zusätzlicher Aspekt: Welche Wirkungsfelder lassen sich mit dem Wirkungsmodell des Referats 412 verknüpfen und welche Beiträge zu dessen Indikatoren können erfasst werden?

Die Auslandsentsendungen des SES lassen sich nicht durchgängig in die Wirkungslogik des BMZ-Referats 412 einordnen. Dennoch bestehen sinnvolle Anknüpfungspunkte, vor allem auf Output-Ebene und in Ansätzen auf der Outcome-Ebene. Entscheidend ist hierbei eine pragmatische Nutzung geeigneter Indikatoren, ohne die Wirkungstiefe des SES überzubewerten.

Grundsätzlich könnten die folgenden Output-Indikatoren des Wirkungsmodells des Referats 412 auch für den SES **operationalisiert und ggf. in dessen eigenes Wirkungsmodell aufgenommen** werden.

- **Output-Indikator 3.1:** „Anzahl der Unternehmen und Unternehmensverbände, die unterstützt wurden, soziale und ökonomische Standards umzusetzen und/oder ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern“

Viele SES-Einsätze fokussieren auf organisatorische oder technische Verbesserungen in Betrieben, u. a. zu Sicherheit, Qualität, Hygiene, Personalprozessen – damit wäre dieser Indikator gut anwendbar. Der Bereich kann bereits jetzt bei der Einsatzanfrage als Zielfeld angegeben werden.

- **Output-Indikator 4.1:** „Anzahl der Unternehmen, die spezifisch zu Marktpotenzialen und -anforderungen für deutsche/europäische und/oder lokale Märkte informiert wurden“

Besonders bei Marketing- und Vertriebsberatung durch SE in Unternehmen ist dieser Output plausibel messbar.

- **Output-Indikator 5.1:** „Anzahl des Berufsbildungspersonals in den Partnerländern, das eine Qualifizierungsmaßnahme abgeschlossen hat“

Qualifizierungsmaßnahmen in Bildungseinrichtungen – darunter auch ein hoher Anteil von Einrichtungen der beruflichen Bildung – sind ein häufiger Gegenstand von SES-Einsätzen und können bereits jetzt als solche erfasst werden. Zwar sehen die gegenwärtigen Nachbefragungen bereits eine Erfassung von Teilnehmendenzahlen vor, diese müsste jedoch zur Anwendung des Indikators in Zukunft systematischer eingefordert und ausgewertet werden.

- **Output-Indikator 7.1:** „Anzahl der lokalen Wirtschaftsakteure und Berufsbildungseinrichtungen, die durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen in den Partnerländern unterstützt wurden“

Zahlreiche SE-Einsätze beinhalten Zielsetzungen, die – auch im Sinne des o. g. Indikators als Anstöße für Organisationsentwicklungsprozesse verstanden und in den Einsatzbeschreibungen als solche kategorisiert sowie in Nachbefragungen nachgehalten werden können. Zu beachten ist jedoch, dass der Indikator auf verfasste Wirtschaftsakteure fokussiert, aber keine einzelnen Unternehmen oder Unternehmenskooperativen mit einbezieht. Voraussichtlich wären vor allem Einsätze in Berufsbildungseinrichtungen für den Indikator relevant.

Mit Einschränkungen:

- **Output-Indikator 5.2:** „Anzahl der neu- und weiterentwickelten Lehrpläne sowie (dualen) Berufsbilder in den Partnerländern“

Die Indikatordefinition des Referats 412 ist anspruchsvoll und fokussiert auf neue/weiterentwickelte Berufsbilder staatlich akkreditierter Institutionen sowie Curricula zur finanziellen oder unternehmerischen Weiterbildung mit nationaler Reichweite in den Partnerländern (z. B. in Zusammenarbeit mit Bildungsministerien oder Zentralbanken). Seitens des SES ließe sich zwar nicht die in der Indikatordefinition angestrebte Reichweite nachhalten, zumindest aber die zu den Einsatzgegenständen gehörende Curriculaentwicklung im Themenfeld erfassen und als Indikator nachhalten. Als Beitrag zur Erreichung von Qualifizierungszielen wird Curricula-Entwicklung bislang nicht gesondert abgefragt, kann aber in bestehende Fragebatterien eingefügt werden.

- **Output-Indikator 8.1:** „Anzahl der Produkte und Dienstleistungen, die von Unternehmen und Finanzinstituten für lokale Märkte (weiter-)entwickelt wurden“

SE-Einsätze in Unternehmen können Mehrwert für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen beinhalten. Dieser könnte sowohl als Kategorie in den Zielbeschreibungen isoliert als auch in Nachbefragungen als Wirkungsfeld abgefragt werden. Die Indikatordefinition formuliert für zählbare Fälle der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung jedoch einen hohen, für SE-Einsätze überwiegend kaum einzulösenden Anspruch. Die Berücksichtigung des Indikators wird daher von der Evaluierung nicht empfohlen.

Verknüpfungen zur Outcome-Ebene des Wirkungsmodells von Referat 412 lassen sich für spezifische Segmente des Einsatzportfolios vor allem **im Sinne thematischer Verknüpfungen** vornehmen. Dies ist insbesondere der Fall für

- **Outcome-Indikator 3.2:** „Anzahl der Menschen mit verbesserten Arbeitsbedingungen (inkl. erhöhtem Einkommen)“

Wo immer SE-Einsätze die Organisation- und Personalentwicklung beeinflussen und zum Erfolg eines beratenen Unternehmens (und damit ggf. zur Einkommensentwicklung im Unternehmen) beitragen, besteht ein thematischer Bezug. Ggf. erwartbare Auswirkungen sind aber weit niederschwelliger als die hohen (auch methodisch hohen) Anforderungen des Indikators.

- **Outcome-Indikator 4.1:** „Anteil unterstützter Unternehmen, die ihren Zugang zu deutschen/europäischen und/oder lokalen Märkten, in Form von gesteigerten Geschäfts- oder Absatzmöglichkeiten, verbessert haben“

Seitens der SE (ggf. auch im Nachgang zum eigentlichen Einsatz) erfolgte Aktivitäten zur Unterstützung von Geschäftsbesuchen in Deutschland und Beiträge zu Geschäftsabschlüssen wurden in der Vergangenheit erfasst (zwischenzeitlich eingestellt aufgrund fehlenden Budgets/Personals), erfasste jedoch punktuelle Wirkungen, die überwiegend deutlich unterhalb der Anspruchshöhe des Indikators liegen dürften.

- **Outcome-Indikator 5.1:** „Anzahl der Absolvent*innen, die nach Abschluss einer beruflichen Aus- oder Weiterbildungsmaßnahme einer guten Beschäftigung im jeweiligen Sektor nachgehen“

Bildungseinrichtungen stellen zurzeit das größte Teilsegment der auftraggebenden Einrichtungen des SES dar. Verbesserungen der Leistungsfähigkeit von Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung kommen den Studierenden/Auszubildenden zugute – insofern ist ein thematischer Bezug zu Outcome-Indikator 4.1 unzweifelhaft. Jedoch übersteigt das inhaltliche und methodische Ambitionsniveau des Indikators (basierend auf neuen Aus-/Fortbildungsangeboten, Durchführung von *Tracer Studies*) den Wirkungshorizont üblicher SE-Einsätze bei weitem.

Als **Fazit** lässt sich festhalten, dass das SES-Wirkungsmodell durchaus selektiv an das Modell des Referats 412 angebunden werden kann, vor allem durch eine strukturierte Erfassung von 1) betrieblicher Beratung zu sozialökologischen Standards, 2) Beratungen zu Marktpotentialen, 3) Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung (einschließlich Curriculaentwicklung) und 4) Einsätzen mit Bezug zur Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen.

Dabei sind aus Sicht der Evaluierung folgende Punkte zu beachten:

- Die Verknüpfungen sollten als Opportunitäten verstanden werden. Eine systematische und wirkungsstrategische Integration von SES-Einsätzen in das Wirkungsmodell des Referats 412 ist angesichts des punktuellen Charakters der SES-Einsätze nicht realistisch – eine „Überanpassung“ würde die Wirkungstiefe der Entsendungen systematisch überschätzen.
- Das Portfolio des SES entsteht nachfrageorientiert und folgt (zurzeit) keiner strategischen Steuerung durch thematisch gezielte Akquise auftraggebender Organisationen. Eine Verknüpfung mit dem Wirkungsmodell des Referats 412 sollte daher nicht im Sinne von Zielindikatoren, sondern lediglich im Sinne von Kennzahlen (d.h. der Erfassung und Dokumentation des relevanten Einsätze-Segments und der hier resultierenden Beiträge erfolgen).
- Auch Kennzahlen sind nur für die o. g. Output-Indikatoren realistisch, während Beiträge zur Outcome-Ebene im Sinne einer thematischen Verknüpfung verstanden werden sollten, die auf ähnliche

Weise wie die Zuordnung zu den SDG vorgenommen werden kann (siehe Projektziel 3: als inhaltliche Zuordnung, nicht als empirisch festgestellter Wirkungsbeitrag im engeren Sinne).

- Auf Grundlage der Einsatzberichte wäre es denkbar, „Leuchtturm-Einsätze“ zu identifizieren und als Fallstudien aufzubereiten, deren Wirkungstiefe über das Normalmaß hinausgeht und die sich den Anforderungen der Outcome-Indikatoren des Wirkungsmodells von Referat 412 zumindest annähern.

Welche Wirkungsfelder eignen sich besonders zur Messung und welche, ggf. alternativen Indikatoren werden vorgeschlagen?

Wie bereits dargestellt, steht die Wirkungsmessung im Rahmen des SES vor besonderen Herausforderungen: Die Einsätze sind zeitlich kurz, thematisch vielfältig und folgen keiner zentral gesteuerten Strategie, sondern der spezifischen Nachfrage einzelner AG. Vor diesem Hintergrund sind auch die spezifischen Wirkungsfelder vielfältig und nicht alle gleich gut für eine systematische Erfassung geeignet.

Besonders gut und bereits im Rahmen der unmittelbaren Nachbefragungen messbar sind Wirkungen, die sich relativ kurzfristig auf der Ebene von Personen, Prozessen oder Organisationsstrukturen zeigen – also dort, wo die Beratung durch SE unmittelbar ansetzt. Dazu gehört insbesondere der Zuwachs an fachlichen Kompetenzen bei Mitarbeitenden, etwa durch Trainings oder praktische Anleitung. Diese Effekte lassen sich über einfache Selbsteinschätzungen, Teilnahmehzahlen oder Aussagen zur Umsetzung neuer Arbeitsmethoden gut dokumentieren. (Beispielindikatoren: (i) Anteil der AG, die angeben, dass durch den Einsatz fachliche Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden gestärkt wurden (informatisch mit Angabe der Zahl der beteiligten Mitarbeitenden, (ii) Anteil der AG, die angeben, dass infolge des Einsatzes neue Arbeits- oder Organisationsabläufe eingeführt wurden, (iii) Anteil der AG, die infolge des Einsatzes strukturelle Anpassungen vorgenommen haben (z.B. Einführung neuer Rollen, Prozesse, Routinen).

Insbesondere im Falle von Qualifizierungsmaßnahmen sollte darüber hinaus erwogen werden, nicht nur die auftraggebende Organisationen und die Zahl der Personen zu erfragen, die innerhalb der Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen profitiert haben, sondern auch inwieweit zusätzlich mit Multiplikatorwirkungen (z. B. durch Wissensweitergabe) innerhalb der Organisation gerechnet wird (Beispielindikatoren: (i) Anteil, der AG, die angeben, dass Inhalte und Wissen aus dem Einsatz gezielt innerhalb der Organisation weitergegeben wurden (informatisch mit Angabe der Zahl der Personen innerhalb der AG, die laut Angaben der AG mittelbar – d. h. über interne Weitergabe) vom Einsatz profitiert haben, (ii) Anteil der AG, bei denen Materialien oder Methoden aus dem Einsatz für andere Teams oder Abteilungen systematisch zugänglich gemacht wurden (z.B. durch Handreichungen, digitale Ablagen, interne Workshops).

Auch die Frage, ob Empfehlungen der SE nach dem Einsatz tatsächlich umgesetzt wurden, ist als Wirkungsfeld klar abgrenzbar. Hier kann durch einfache Indikatoren wie „Anteil umgesetzter Empfehlungen“ oder durch Nennung konkreter Veränderungen bereits viel gewonnen werden. Gleiches gilt für die Abfrage organisatorische Verbesserungen – etwa in Arbeitsabläufen oder Kommunikationsstrukturen –, die in vielen Einsätzen angestoßen werden.

Weniger greifbar, aber (im Falle der Wiederaufnahme von Nachbefragungen) dennoch sinnvoll zu erfassen, ist die Frage nach zeitnahen und unmittelbar einsatzbezogenen Folgewirkungen: Wurden Anschlussaktivitäten angestoßen? Haben sich Praktiken oder Prozesse innerhalb der Organisation verändert bzw. verbessert? Kam es zu neuen Kooperationen? Auch diese Entwicklungen lassen sich durch einfache Nachfragen und qualitative Mini-Beispiele gut abbilden. Um die betreffenden Wirkungsdimensionen im Sinne einer Zielerreichung interpretieren und ggf. für übergeordnete programmübergreifende Indikatoren sinnvoll aggregieren zu können, müsste in Nachbefragungen darüber hinaus eine Frage vorgeschaltet werden, inwiefern es sich

im Einzelfall jeweils um relevante, d.h. im Einsatz tatsächlich anvisierte (und somit überhaupt zu bewertende) Wirkungsfelder handelte.

Demgegenüber sind andere Wirkungsfelder methodisch oder strategisch weniger gut geeignet. So ist etwa die häufig genannte Einkommens- oder Umsatzsteigerung nur für einen Teil der Zielgruppe (privatwirtschaftliche AG) überhaupt relevant – und selbst dort sind Attribution und Datenzugänglichkeit problematisch. Noch weniger praktikabel ist der Versuch, makroökonomische oder gar volkswirtschaftliche Effekte im Sinne „wirtschaftlicher Entwicklung“ direkt an die Einsätze zurückzubinden – diese Ebene entzieht sich strukturell der Wirkungslogik eines nachfragegesteuerten Kurzzeiteinsatzprogramms.

In Summe gilt: Dort, wo die Wirkung im Nahbereich des Einsatzes bleibt – also auf Ebene von Wissen, Prozessen oder kleineren organisatorischen Veränderungen –, lässt sich mit relativ einfachen Mitteln ein aussagekräftiges Wirkungsbild erzeugen. Dieses sollte gegenüber der gegenwärtigen Abfrage und den gegenwärtigen Indikatoren stärker ausdifferenziert werden, bei gleichzeitiger klarer Kommunikation der Grenzen einer Wirkungserfassung und -attribution für darüber hinausgehende Breiten- oder Tiefenwirkungen.

Inwiefern bildet das dem SES Auslandsentsendeprogramm zugrundeliegende Wirkungsmodell die Realität des SES in Deutschland wie in den Partnerländern ab? Welche Anpassungen werden vorgeschlagen?

Das dem SES-Entsendeprogramm zugrundeliegende Wirkungsmodell bildet zentrale Aspekte der Realität sowohl in Deutschland als auch in den Partnerländern durchaus ab – weist aber auch Lücken und Unschärfen auf.

Das derzeitige Modell (Stand Oktober 2024 vor Vergabe des Evaluierungsauftrags) deckt die im Zielsystem enthaltenen Indikatoren sowie verschiedene empirisch nachweisbare und auch im Rahmen der Evaluierung bestätigte Indikatoren ab. Dazu zählen:

- Auf der Umsetzungs- und Output-Ebene – hinsichtlich der Prozessqualität des SES in Deutschland (z. B. Vorbereitung, Zufriedenheit, Einsatzzahl, digitale Formate) ist das Modell präzise und operational gut unterlegt.
- Als zentrale Wirkungen auf Mikroebene sind Veränderungen bei Wissen, Kompetenzen und operativen Praktiken in auftraggebenden Unternehmen oder Organisationen abgebildet sowie durch Indikatoren unterlegt – etwa durch die Indikatoren zu *Know-how*-Transfer, verbesserter Wettbewerbsfähigkeit oder angepasster Verfahren. Im Hinblick auf die Qualität der Indikatoren gelten die weiter oben diskutierten Einschränkungen.

Grenzen des aktuellen Wirkungsmodells liegen v. a. in der mangelnden Abbildung der Heterogenität der Zielgruppen und der fehlenden Differenzierung nach typischen Einsatzzielen. Die weiter oben diskutierten Verallgemeinerungen einzelner Aspekte des Zielsystems auf wirtschaftliche Organisationen findet sich auch im Wirkungsmodell wieder, obwohl viele Einsätze in Bildungs-, Gesundheits- und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen stattfinden. Im Unterschied zu spezifischen Wirkungen in wirtschaftlich tätigen Betrieben werden z. B. Wirkungen in auftraggebenden Einrichtungen anderer Sektoren nur in übergreifenden Kategorien (z. B. Zielerreichung, Kompetenzen von Fach- und Führungskräften) subsummiert. Obwohl die Interviews und Befragungen im Rahmen der Evaluierung außerdem zeigen, dass sehr unterschiedliche Zielstellungen – von technischem Wissenstransfer über Organisationsentwicklung bis hin zu pädagogischer Beratung – verfolgt werden, behandelt das Wirkungsmodell alle Einsätze implizit gleich.

Davon ausgehend wird eine **Abbildung einer realistischen Wirkungstiefe je Cluster** empfohlen. In Anlehnung an die weiter oben entwickelten Empfehlungen zum Zielsystem sollte auch das Wirkungsmodell verschiedene Typen von Einsatzfeldern (z. B. Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Gesundheitseinrichtungen) mit ihren

jeweils typischen, realistisch erreichbaren Outcome-Ketten darstellen. Dies würde zum einen die Nachvollziehbarkeit erhöhen und zudem die Gefahr von Scheinkausalitäten (z. B. einzelner SE-Einsatz → regionale Entwicklung) reduzieren.

Eine solche Spezifizierung des Wirkungsmodells böte außerdem die Möglichkeit, den **Wirkungsbereich der Wirtschaft** (siehe dazu auch Kapitel 3.2/Relevanz) und dessen Beitrag zum Wirkungsmodell des Referats 412 (siehe weiter oben in diesem Kapitel) gesondert darzustellen und im erforderlichen Maße auszdifferenzieren. Damit würde das Wirkungsmodell dem seitens des Referats 412 geäußerten Anspruch einer besseren Darstellung des Mehrwerts für die Wirtschaft gerecht.

Zudem wird die **Abbildung zusätzlicher Themenfelder** vorgeschlagen, deren Relevanz sich aus aktuellen programmstrategischen Diskussionen und/oder der im Rahmen der Evaluierung beobachteten Relevanz ergibt. Bereits im Verlauf der Inception Phase der vorliegenden Evaluierung wurde ein erster Entwurf für eine Aktualisierung des Wirkungsmodells erstellt, das als zusätzliche übergreifende Wirkungsdimensionen das **bürger-schaftliche Engagement** der SE nach dem Einsatz sowie **Effekte des interkulturellen Austauschs** aufgreift. Dies bildet aktuelle, an den SES herangetragene gesellschaftliche Zielstellungen ab und deckt sich auch mit Rückmeldungen von Programm-Stakeholdern im Verlauf der Evaluierung (siehe hierzu die näheren Erläuterungen in Kapitel 4.2/Relevanz). Eine Aufnahme in das Wirkungsmodell bzw. eine Beibehaltung der diesbezüglich in der Inception Phase bereits vorgenommenen Ergänzungen wird empfohlen.

Das Referat 412 äußerte im Verlauf der Evaluierung zudem Interesse an einer Prüfung, inwieweit ein „Beitrag zur Fachkräftemigration“ einen realistischen Wirkungsbeitrag von SE-Einsätzen darstellt. Ob aufgrund grundsätzlicher Beschränkungen oder durch die Stichprobenziehung für die qualitativen Interviews bedingt, ergeben sich aus der Evaluierung jedoch keine Anhaltspunkte für einen signifikanten Wirkungsbeitrag. Der Wirkungsbereich sollte daher nicht vorschnell in das Wirkungsmodell übernommen werden. Im Falle einer programmstrategischen Verankerung über gezielt akquirierte Einsätze wäre dieser Aspekt ggf. neu zu diskutieren.

Ergänzt wurde das Wirkungsmodell im Verlauf der Inception Phase auch um verschiedene übergeordnete Ziele (z. B. Beiträge zur Armutsminderung, wirtschaftlicher Entwicklung oder – vor dem Hintergrund der für alle Einsätze vorgenommenen SDG-Zuordnung – zu den SDGs im Allgemeinen). Zwar besteht auf Impact-Ebene kein unmittelbarer Anspruch der Wirkungsmessung – da SES-Einsätze jedoch nicht miteinander verknüpft sind und ihre Wirkungen daher nicht kumulieren, ist der wirkungslogische „Sprung“ zu stark und suggeriert implizit einen strategischen Anspruch, der programmatisch nicht hinterlegt ist. Im Sinne einer realistischen Darstellung attribuierbarer Wirkungen wird daher – abweichend von dem zwischenzeitlichen Wirkungsmodellentwurf im Anhang des Inception Reports – empfohlen, die genannten Wirkungsfelder nicht in das Wirkungsmodell aufzunehmen.

Den genannten Empfehlungen zum Zielsystem und zu dessen Visualisierung im Wirkungsmodell entsprechend hat das Evaluationsteam das folgende Wirkungsmodell erstellt. Grüne Kästchen markieren dabei Ergänzungen, die gegenüber dem Stand im *Inception Report* vorgenommen wurden. Das Wirkungsmodell berücksichtigt bereits eine Differenzierung der beiden Zielgruppen wirtschaftlicher Akteur*innen der (Berufs-)Bildung und ordnet diesen Indikatoren des Referats 412 zu. Ebenso wurde ein aus Sicht des Evaluationsteam angemessener Wirkungsgrad angesetzt (Zuordnung zu Outcome- und Impact-Ebene). Das vorliegende Modell kann jedoch nur Ausgangspunkt für eine nötige Abstimmung der Programmakteure zur Überarbeitung des Zielsystems des SES im *Follow-up* der Evaluation sein.



Entwurf – Wirkungsmodell SES

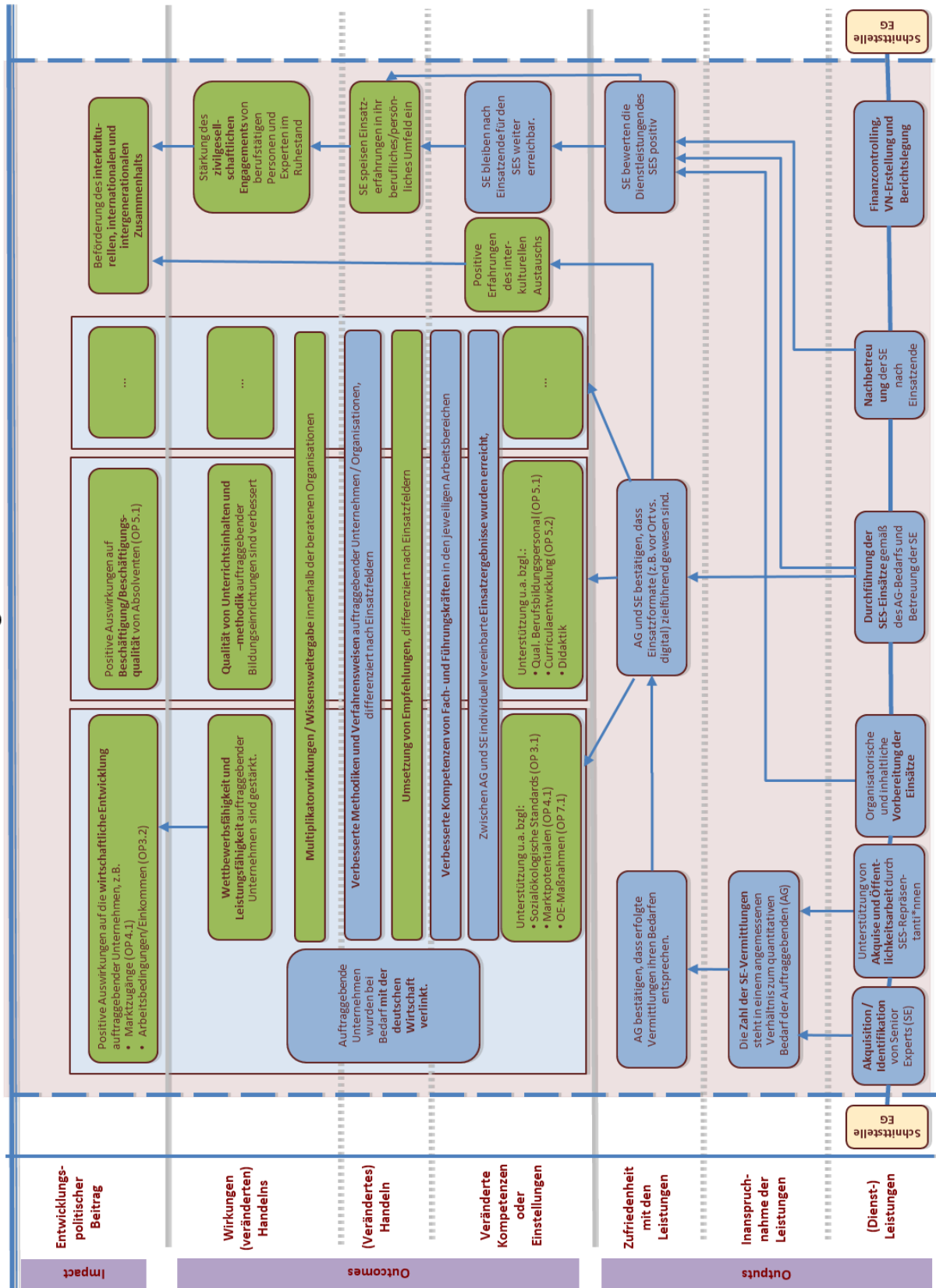


Abbildung 10 - Entwurf Wirkungsmodell

Inwiefern trägt das Monitoring durch den SES zu einer funktionalen Projektsteuerung bei?

Das Monitoring des SES basiert derzeit im Wesentlichen auf drei Säulen:

- **Einsatzberichte der Senior Expert*innen:** Diese Berichte liefern qualitative Rückmeldungen zu den Einsätzen. Sie sind jedoch sehr heterogen, da es kein verpflichtendes, standardisiertes Format gibt. Zwar gibt es Leitfragen (drei Kernfragen), aber deren Nutzung ist freiwillig. Die Berichte werden von den Projektleitungen gelesen, aber nicht systematisch aggregiert oder ausgewertet. Dadurch sind sie für die operative Projektsteuerung nur begrenzt nutzbar, vor allem, weil kein übergreifender Vergleich oder Trendanalysen möglich sind.
- **Einsatznachbefragungen (Online):** Diese Befragungen erfassen standardisierte Rückmeldungen von AG, SE und REP. Sie liefern eine jährliche aggregierte Aufbereitung, ermöglichen Subgruppenanalysen (z. B. bestimmte Regionen, Altersgruppen) und stellen aktuell die belastbarste quantitative Grundlage für die Steuerung und den Verwendungsnachweis dar. Bis 2018 wurden zudem Nachbefragungen der AG sechs Monate nach Einsatzende durchgeführt, die jedoch durch Feldbefragungen der Repräsentant*innen ersetzt wurden (siehe Punkt 3).
- **Repräsentant*innenbefragungen (Feldbefragungen zu Sonderthemen):** Seit Abschaffung der standardisierten Nachbefragung der AG nach 6 Monaten (wegen niedriger Rücklaufquote von < 30 %) werden Repräsentant*innen einmal jährlich zu ausgewählten Sonderfragen eingesetzt. Diese liefern zwar punktuell interessante Einsichten, sind aber weder systematisch noch flächendeckend.

In der Summe trägt das Monitoring des SES vor allem durch die standardisierten Onlinebefragungen zur funktionalen Projektsteuerung bei. Diese quantitativen Instrumente liefern belastbare, vergleichbare Daten mit hoher Rücklaufquote, die sowohl für die Berichterstattung (z. B. gegenüber dem Zuwendungsgeber) als auch für die Programmsteuerung (z. B. Trendanalysen, Subgruppenvergleiche) genutzt werden können. Sie bilden damit die zentrale Grundlage für ein Monitoring, das auf Mustererkennung, Prioritätensetzung und Ressourcenausrichtung abzielt.

Die qualitativen Instrumente – insbesondere die Einsatzberichte der SE sowie die Feldbefragungen der Repräsentant*innen zu Sonderthemen – übernehmen hingegen andere, ergänzende Funktionen. Sie ermöglichen vertiefte Einsichten in spezifische Einzelfälle, liefern Kontextwissen, und können Räume für institutionelles Lernen eröffnen. Gerade weil diese Formate offen gestaltet sind, haben sie das Potenzial, qualitative Nuancen einzufangen, die in standardisierten Abfragen verborgen bleiben. Sie sind damit nicht primär auf die quantitative Steuerung ausgelegt, sondern auf Reflexion, Anpassung und Qualitätsentwicklung.

Allerdings zeigt sich, dass das Zusammenspiel zwischen den quantitativen und qualitativen Instrumenten derzeit nur begrenzt ausgeprägt ist. Die beiden Stränge sind nicht systematisch verknüpft und erhobene qualitative Daten werden z. T. nicht vollumfänglich ausgewertet. Die Einsatzberichte werden zwar gelesen, aber nicht aggregiert oder analysiert, sodass ihre Inhalte nicht mit den quantitativen Bewertungen verknüpft werden oder in Steuerungsentscheidungen einfließen können. Umgekehrt werden aus den quantitativen Auswertungen nur begrenzt qualitative Fragestellungen abgeleitet, die dann gezielt in Interviews oder Feldbefragungen vertieft werden könnten. Dadurch bleiben Synergieeffekte ungenutzt.

Welche Elemente der Datenerhebung sollen beibehalten werden und was sollte / könnte ergänzt werden?

Die **Onlinebefragungen des SES (AG, SE, REP)** stellen das Rückgrat des Monitorings dar. Sie haben hohe Rücklaufquoten (70 – 90 %), sind methodisch belastbar und ermöglichen Subgruppenanalysen. Sie sollten unbedingt beibehalten und ggf. gezielter genutzt werden, um qualitative Vertiefungen anzustoßen. Aus inhaltlicher Sicht könnten sie dahingehend leicht angepasst werden, dass die Frageformulierungen die sektorale

bzw. thematische Bandbreite des Portfolios sowie die Unterschiedlichkeit typischer Wirkungsfelder besser berücksichtigen. Einige Beispiele:

- Bei der Abfrage der Wirkungsfelder wird explizit zwar eine gewisse Bandbreite unterschiedlicher Kategorien angeboten (Wettbewerbsfähigkeit, Einkommensentwicklung, Ausbildung, Regionalentwicklung), sie werden aber dennoch der Heterogenität des Portfolios nicht gerecht und fokussieren tendenziell stärker auf für Unternehmen relevante Wirkungen. Auch im Rahmen der vorliegenden Evaluierungen wurde von mehreren befragten AG beklagt, dass diese sich in den Wirkungskategorien der Befragung „nicht wiederfinden“. Zu prüfen wäre, inwieweit den AG an dieser Stelle zusätzliche, spezifischer auf Einsatzfelder zugeschnittene Wirkungskategorien angeboten werden können (siehe auch die hiermit verknüpfte Empfehlung im vorigen Abschnitt zur Festlegung thematischer Cluster als Grundlage einer Ausdifferenzierung der Outcome-Ziele – und darauf basierend: deren Abfrage in den AG/SE/REP-Fragebögen).
- Wo die derzeitigen Fragebögen bereits unterschiedliche Kategorien anbieten, lassen sich die Antworten nicht vollständig im Sinne einer Zielerreichung oder des Wirkungserfolgs interpretieren. Es wird beispielsweise in der AG-Befragung abgefragt, ob positive Auswirkungen auf die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit erwartet werden – nicht aber, ob es sich um ein für den Einsatz relevantes Wirkungsfeld handelt. Wenn also ca. 60 % der Befragten eine solche Wirkungserwartung äußern bleibt offen, ob diese Wirkung in den übrigen 40 % der Fälle verfehlt wurde oder ob in diesen Fällen das Wirkungsfeld nicht relevant ist. Mit dieser Frage geht eine Veränderung der Bezugsgröße und damit letztlich eine andere Bewertung der Wirksamkeit des Einsatzes einher, weshalb eine zusätzliche Abfrage der Relevanz der Wirkungsfelder für den betreffenden Einsatz erfolgen sollte.
- Ein weiterer methodischer Entwicklungsschritt könnte in der Integration stärker formativer, skaliertener Erhebungsformen liegen. So könnten für zentrale Items (Zielerreichung, Wirkungsfelder Kompetenzzuwachs oder wahrgenommener Nutzen) – einfache Likert-Skalen verwendet werden, um den Grad der Zielerreichung oder die Reichweite einer Wirkung differenzierter abzubilden. Spezifisch für die Erreichung des Qualifizierungsziels suggeriert die gegenwärtige Formulierung der (AG-)Nachbefragung darüber hinaus Kausalitäten („Ziel erreicht, weil ...“), lädt durch seinen Aufbau aber dazu ein, die Leistungsfelder des Einsatzes unabhängig von ihrem jeweiligen Wirkungsbeitrag anzugeben. Auch hier könnte eine Zweiteilung von „Relevanz-Abfrage“ (Bestandteil des Einsatzes: ja/nein) und (minimal-)skaliertener Bewertung des Beitrags zur angegebenen Zielerreichung oder Wirkung (z. B. gering/mittel/hoch) den Informationswert steigern.
- Die diskutierten Anpassungen (Differenzierung der Wirkungsfragen nach Wirkungsfeldern, Vorschalten einer Frage nach der Relevanz/Anwendbarkeit abgefragter Kategorien, verstärkte Nutzung skaliertener Abfragen) müssen gegen eine damit verbundene Erhöhung der Komplexität des Fragebogens abgewogen werden. In der Nutzerführung von Onlinebefragungen gibt es jedoch unterschiedliche Möglichkeiten, wie solche Differenzierungen umgesetzt werden können, ohne Hürden für die Befragten oder den Aufwand für die Auswertung zu erhöhen.

Die **Einsatzberichte der SE (in verbesserter Form, siehe unten)** liefern wertvolle qualitative Kontextinformationen und Einblicke in unerwartete Effekte oder Herausforderungen. Sie sind ein wichtiges komplementäres Element, um Einzelfälle, *Good Practices* oder Hürden zu identifizieren. Ihre Funktion als Reflexions- und Lerninstrument sollte gestärkt und mit den quantitativen Ergebnissen systematischer verzahnt werden. Hierzu ergeben sich aus der Evaluation folgende Empfehlungen:

- Die Offenheit des Berichtsformats gibt den SE Raum für die gegenstandsadäquate Darstellung der Einsätze und ihrer Ergebnisse und sollte daher beibehalten werden. In Verbindung mit der Onlinebefragung ist es auch nicht erforderlich, die Einsatzberichte um quantitative Elemente anzureichern.

Um die eingereichten Berichte für vergleichende Auswertungen (z. B. zur Identifizierung von Trends und Mustern) zugänglicher zu machen, sollte jedoch Hilfestellung zur Berichtserstellung gegeben werden (z. B. kommentierte Berichtsgliederung, Musterberichte), die die Einhaltung des Berichtsleitfadens und einheitliche Auslegung der Berichtskategorien sicherstellen. Um die Akzeptanz bei den ehrenamtlichen SE nicht zu gefährden, ist es wichtig, dass ein stärkeres Nachhalten von Berichtsanforderungen den Aufwand für die Berichterstattung nicht signifikant erhöht.

- Während für einzelne Berichtsaspekte (z. B. die Beschreibung der Problemlagen, der Einsatzumstände) eine größere Offenheit funktional ist, sollte Hilfestellungen zur Strukturierung sich vor allem auf für die Wirkungsauswertung relevante Berichtsbausteine konzentrieren (v. a. Aktivitäten und Ergebnisse, ggf. empfohlene Maßnahmen). Entsprechende Hilfestellungen sind nicht erst im Vorfeld der Berichterstattung, sondern im Kontext der Einsatzbeschreibung und der Zieldefinition zu Beginn der Einsätze zu verorten. Es ist nicht realistisch, von den AG und/oder SE die Erstellung wirkungslogisch professionell strukturierter Zielsysteme oder gar die Formulierung „smarter“ Indikatoren zu verlangen. Sie können aber dahingehend beraten werden, wie sie (a) Aktivitäten und Ziele möglichst konkret und greifbar darstellen und (b) in den Zielsetzungen getroffene Festlegungen möglichst nachvollziehbar (und im Sinne der Zielerreichung interpretierbar) in der Berichterstattung nachhalten können.
- Viele SE äußern das Gefühl, dass ihre Berichte „in der Schublade verschwinden“. Regelmäßiges, wertschätzendes Feedback zu Berichten – auch als Lernimpuls – könnte (bei wiederholten Einsätzen) nicht nur die Berichtsqualität erhöhen, sondern auch die Motivation der SE stärken.

Die **Feldbefragungen der REP (zu Sonderthemen)** bieten eine gute Möglichkeit, gezielt strategische Fragestellungen oder auffällige Themen aus den quantitativen Analysen zu vertiefen. Sie sollten als flexibles Lern- und Feedbackinstrument beibehalten werden und sollten datenbasiert ausgerichtet sein (z. B. Auswahl von Themen, die sich in den Onlinebefragungen oder den Einsatzberichten der SE als relevant herauskristallisieren).

Inwiefern wird die Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse der Einzel- sowie Folgeeinsätze standardmäßig evaluiert?

Die Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse aus Einzel- und Folgeeinsätzen wird derzeit nur begrenzt und nicht systematisch evaluiert. Es gibt zwar einzelne Instrumente, die teilweise auch Nachhaltigkeitsaspekte berühren, aber kein durchgehendes oder standardisiertes Verfahren, das sich explizit und systematisch mit der längerfristigen Wirkung der Einsätze befasst.

Die gegenwärtigen **Einsatznachbefragungen** finden unmittelbar nach Einsatzenende statt und fragen vor allem nach der Zielerreichung, der Qualität der Zusammenarbeit und der Zufriedenheit. Nachhaltigkeitsaspekte (z. B. ob und wie Ergebnisse dauerhaft genutzt oder institutionalisiert werden) können zu diesem Zeitpunkt noch nicht antizipiert werden. Gleiches gilt für die **Einsatzberichte der SE**. Denkbar wäre eine Schreibanweisung, auf (fördernde oder hemmende) Einflussfaktoren für die Nachhaltigkeit von Ergebnissen einzugehen. Abgesehen von der fehlenden Standardisierung und heterogenen Qualität der Berichte, würde die tatsächliche Nachhaltigkeit damit jedoch nicht erfasst. Erfasst werden Nachhaltigkeitsaspekte derzeit vor allem in den **Feldbefragungen durch die REP**. Aufgrund wechselnder Schwerpunkte und einer jeweils selektiven Auswahl begrenzter Segmente des Portfolios, können aber auch die Feldbefragungen keine programmübergreifenden Aussagen zur Nachhaltigkeit der Expert*inneneinsätze treffen.

Die bis 2018 durchgeführten **mittelfristigen Nachbefragungen von AG (ca. sechs Monate nach dem Einsatz)** fanden zu einem geeigneten Zeitpunkt für die Erfassung der Nachhaltigkeit der Outputs sowie zur Erfassung

von Outcomes mittlerer Ebene statt. Zwar wurden sie 2018 wegen niedriger Rücklaufquoten (< 30 %) eingestellt und durch die REP-Feldbefragung ersetzt. **Aus Sicht der Evaluierung sprechen jedoch mehrere Gründe dafür, diese Entscheidung zu überdenken und mittelfristige AG-Nachbefragungen wieder einzuführen:**

- Nachhaltigkeit lässt sich nur mit zeitlichem Abstand zur betreffenden Intervention beobachten. Aufgrund der begrenzten Einsatzzeiträume muss außerdem davon ausgegangen werden, dass auch Outcomes mittlerer Ebene (z. B. aus der Nutzung erworbener Kompetenzen entstehender Mehrwert) erst in zeitlichem Abstand zum Einsatz entstehen. Ein Zielsystem, das – wie weiter oben empfohlen – strategisch auf eine mittlere Outcome-Ebene fokussiert, benötigt ein Monitoring-Instrument, das diese Ebene portfolioübergreifend (und nicht wie REP-Feldbefragung nur selektiv) in den Blick nimmt.
- Die niedrige Rücklaufquote spricht aus Sicht der Evaluierung nicht zwangsläufig gegen die Durchführung mittelfristiger Nachbefragungen. Aufgrund der in Onlinebefragungen häufig vorkommenden Selbstselektion der Teilnehmenden kann methodisch ohnehin keine statistische Repräsentativität der Befragungsergebnisse gewährleistet werden. Bei nicht-repräsentativen Stichproben führt eine größere Stichprobe (bzw. hier: eine höhere Rücklaufquote), auch wenn sie von Vorteil ist, nicht zwangsläufig zu einer höheren Generalisierbarkeit der Ergebnisse.
- Onlinebefragungen könnten mit minimalem Aufwand wieder eingeführt werden. In aktuellen EDV-Anwendungen lassen sich Befragungs- und Auswertungsprozesse so weitgehend automatisieren, dass auch bei niedrigen Rücklaufquoten mit einer positiven Kosten-Nutzen-Bilanz zu rechnen ist.
- Als qualitatives Instrument und aufgrund ihrer Fokussierung auf begrenzte Segmente sind die REP-Feldbefragungen kein Ersatz für eine portfolioübergreifende Nachbefragung, sondern ein ergänzender Baustein. Ihre Stärke besteht darin, gezielt längerfristige Entwicklungen und ihre Einflussfaktoren in ausgewählten Themenfeldern analysieren zu können.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im abschließenden Teil des Evaluationsberichtes werden die zentralen Schlussfolgerungen, die sich aus den Analyseergebnissen ergeben, dargestellt. Aus ihnen leiten sich Empfehlungen ab, die für die Akteure in den *Follow-up*-Prozessen der Evaluation als Impulse für die Diskussion gemeinsame Entscheidungsfindung dienen sollen.

Schlussfolgerungen – Monitoring und Wirkungslogik:

- Es lässt sich festhalten, dass das aktuelle **Zielsystem** gut geeignet ist, den reibungslosen Ablauf des Programms mit Fokus auf die Zahl und Qualität der Entsendungen abzubilden. Der Wirkungsorientierung auf Outcome-Ebene sind jedoch enge Grenzen gesetzt sind. Herausforderungen mit Bezug auf Angemessenheit der Zielsetzungen, Aussagekraft des Zielsystems sowie Spezifität und methodische Belastbarkeit der Indikatoren betreffen insbesondere die Outcome-Ebene.
- **Messbarkeit der Wirkungen** des SES-Programms: Dort, wo die Wirkung im Nahbereich des Einsatzes bleibt – also auf Ebene von Wissen, Prozessen oder kleineren organisatorischen Veränderungen –, lässt sich mit relativ einfachen Mitteln ein aussagekräftiges Wirkungsbild erzeugen. Weniger greifbar, aber (im Falle der Wiederaufnahme von Nachbefragungen) dennoch sinnvoll zu erfassen, ist die Frage nach zeitnahen und unmittelbar einsatzbezogenen Folgewirkungen. Methodisch oder strategisch weniger gut geeignet sind Wirkungsfelder auf höherer Outcome- (z.B. Einkommens- oder Umsatzsteigerung) oder Impact-Ebene (z.B. makroökonomische oder gar volkswirtschaftliche Effekte) – diese Ebene entzieht sich strukturell der Wirkungslogik eines nachfragegesteuerten Kurzeinsatzprogramms.
- Das derzeitige dem SES-Entsendeprogramm zugrundeliegende **Wirkungsmodell** bildet zentrale Aspekte des Zielsystems sowohl in Deutschland als auch in den Partnerländern sowie die im Zielsystem enthaltenen Indikatoren ab. Grenzen des aktuellen Wirkungsmodells liegen v. a. in der mangelnden Abbildung der Heterogenität der Zielgruppen und der fehlenden Differenzierung nach typischen Einsatzzielen sowie einem dem SES-Entsendeprogramm angemessenen Wirkungsgrad.
- Ein großer Teil des SES-Portfolios verfolgt Zielstellungen, die im wirtschaftlichen Bereich einzuordnen sind. Dies umfasst insbesondere Einsätze mit privatwirtschaftlichen Akteuren sowie Einsätze im Bereich der Berufsbildung. Auch wenn sich die Auslandsentsendungen des SES nicht durchgängig in die **Wirkungslogik des BMZ-Referats 412** einordnen lassen, konnten vor diesem Hintergrund dennoch sinnvolle Anknüpfungspunkte identifiziert werden. Diese betreffen vor allem die Output-Ebene und in Ansätzen die Outcome-Ebene. Eine selektive Anbindung des SES-Wirkungsmodells an das Modell des Referats 412 ist vor allem möglich durch eine strukturierte Erfassung von 1) betrieblicher Beratung zu sozialökologischen Standards, 2) Beratungen zu Marktpotentialen, 3) Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung (einschließlich Curriculaentwicklung) und 4) Einsätzen mit Bezug zur Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen.
- Das **Monitoring des SES** trägt vor allem durch die standardisierten Onlinebefragungen zur funktionalen Projektsteuerung bei. Diese quantitativen Instrumente liefern belastbare, vergleichbare Daten mit hoher Rücklaufquote, die sowohl für die Berichterstattung als auch für die Programmsteuerung genutzt werden können. Die qualitativen Instrumente (Einsatzberichte, Feldbefragungen) können hingegen eine ergänzende Funktion für das institutionelle Lernen übernehmen, indem sie vertiefte Einsichten ermöglichen. Die Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse aus Einzel- und Folgeinsätzen wird derzeit nur begrenzt und nicht systematisch evaluiert.

Empfehlungen – Monitoring und Wirkungslogik (vgl. detaillierter Kap. 4.6):

- Ein **Zielsystem für das SES-Programm** muss angesichts von dessen Charakteristika sorgfältig zwischen einem realistischen Anspruchsniveau und einer sinnvollen Differenzierung von Wirkungsebenen austariert werden, um nicht einen Wirkungsgrad zu suggerieren, der programmstrategisch nicht leistbar ist. Unter Abwägung dieser Programmcharakteristika lassen sich als Verbesserungsvorschläge für die Weiterentwicklung des Zielsystems ableiten:
 - Das übergeordnete Projektziel sollte zwischen dem operativen Kernauftrag (bedarfsgerechte, qualitätsgesicherte Entsendung) und einem realistisch gefassten Outcome mittlerer Ebene differenzieren (z. B. Beitrag zur Stärkung der Kapazitäten von Partnerorganisationen). Eine Einordnung in die übergeordnete entwicklungspolitische Zielsetzung (in der derzeitigen Fassung: die Förderung wirtschaftlicher Entwicklungsprozesse) kann narrativ vorgenommen und begründet werden. Da die Impact-Ebene weder programmstrategisch im Fokus steht noch durch Evidenzen untermauert werden kann, sollte sie auch im Zielsystem nur als übergeordneter Orientierungsrahmen, nicht als Bestandteil der Zielformulierung dargestellt werden. Im Sinne eines realistischen Erwartungsmanagements sollte die Outcome-Ebene als das realistische Ende der Steuerungs- und Bewertungskette betrachtet werden.
 - Das bestehende Projektziel 2 (Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Einsatzbetriebe) sollte differenzierter gefasst werden, um die Heterogenität der Zielgruppen abzubilden. Für privatwirtschaftliche Betriebe bleibt der Fokus auf Wettbewerbsfähigkeit sinnvoll; für Bildungseinrichtungen und Gesundheitseinrichtungen könnten beispielsweise eine alternative Formulierung wie z. B. „Verbesserung der Servicequalität“ angemessener sein, für zivilgesellschaftliche Organisationen z. B. „Stärkung zivilgesellschaftlicher Handlungsfähigkeit“. Die Bestimmung geeigneter Formulierung setzt die Festlegung thematischer Cluster voraus, die einen möglichst großen Anteil des Portfolios abdecken und in denen sich die Wirkungserwartungen jeweils in ähnlicher Weise kategorisieren lassen. Gleichzeitig sollte ein angemessener Grad der Ausdifferenzierung gefunden werden, der die Komplexität des Zielsystems nicht zu stark erhöht. Auf Basis der sektoralen Verteilung im SES-Portfolio bietet es sich an, auf die Bereiche wirtschaftliche Betriebe, (Berufs-)Bildungsbereich und Gesundheitsbereich zu fokussieren. Diese decken 83 % aller Einsätze ab.
 - Die SDG-Zuordnung sollte sprachlich und formal (wie im Projektziel, nicht aber auf den nachgelagerten Ebenen der Fall) als inhaltliche Zuordnung und nicht als Wirkungsanforderung positioniert werden. So kann einer Verwechslung sinnvoller Kontextualisierung und Erwartung eines tatsächlichen Beitragsnachweises vorgebeugt werden.
- Bei der **Wirkungserfassung** beim SES sollte ein realistischer, den Charakteristika des Programms entsprechender Anspruch verfolgt werden. Es empfiehlt sich eine Wirkungserfassung auf niedriger bis mittlerer Outcome-Ebene.
 - „Wirkungserfassung auf niedriger bis mittlerer Outcome-Ebene“ bezieht sich auf die unmittelbaren Einsatzwirkungen innerhalb der auftraggebenden Organisationen (z. B. verbesserte fachliche Kompetenzen, angepasste Arbeitsprozesse, veränderte Organisationsstrukturen). Diese sind realistisch und angemessen, da im direkten Einflussbereich der SE liegen, wodurch eine plausible Attribution von Wirkungen möglich ist.

- Darüberhinausgehende Wirkungen auf sektoraler oder regionaler Ebene (z. B. Bildungssystem, Wirtschaftsentwicklung) sind zwar erwünscht und prinzipiell möglich, entziehen sich aber sowohl der Steuerbarkeit durch den SES als auch den Möglichkeiten der Messung bzw. Beobachtung.
- Vor diesem Hintergrund sollten die Rechenschaftslegung und Wirkungserfassung v. a. auf die Ebene der AG fokussieren, da hier der SES durch seine Steuerungskette – von der Akquise über die Einsatzvorbereitung bis zur Qualitätssicherung – und die SE durch ihre Beratungsleistungen einen direkten Einfluss nehmen. Eine weitergehende Rechenschaftspflicht für übergeordnete systemische oder makroökonomische Effekte wäre dagegen methodisch kaum leistbar und würde dem Charakter des Programms als punktuelle, nachfrageorientierte Einzelförderung widersprechen.
- Um die Kohärenz des SES-Auslandsentsendeprogramms mit **der Wirkungslogik des Referats 412** sichtbar zu machen, sollten ausgesuchte Indikatoren des BMZ-Referats im Monitoring des SES berücksichtigt und erfasst werden. Laut Analyse des Evaluationsteams sind dazu auf Output-Ebene insbesondere die Indikatoren 3.1, 4.1, 5.1, 7.1 geeignet sowie mit Einschränkungen die Indikatoren 5.2 und 8.1 (vgl. detailliert Kap. 4.6). Auf Outcome-Ebene ergeben sich Anknüpfungspunkte zu den Indikatoren 4.1 und 5.1. Die involvierten BMZ-Referate sowie der SES sollten miteinander abstimmen, welche Zielbereiche und Indikatoren in Zukunft erfasst werden sollen.

Das Portfolio des SES entsteht nachfrageorientiert und folgt (zurzeit) keiner strategischen Steuerung durch thematisch gezielte Akquise auftraggebender Organisationen. Durch Priorisierung bei der Auswahl von AG und Einsätzen könnten geeignete Einsätze in Zukunft gezielt gefördert werden. Eine systematische und wirkungsstrategische Integration von SES-Einsätzen in das Wirkungsmodell des Referats 412 ist angesichts des punktuellen Charakters der SES-Einsätze dennoch nicht realistisch – dies würde den Wirkungsgrad der Entsendungen systematisch überschätzen. Entscheidend für eine strukturierte Erfassung des Beitrags des Auslandsentsendeprogramms ist daher ein pragmatischer Zugang bei der Anwendung geeigneter Indikatoren, so dass die Wirkungstiefe des SES nicht überbewertet wird. Die Verknüpfungen mit der Wirkungslogik des Referats 412 sollten als Opportunitäten verstanden werden: Die Indikatoren sollten keine Zielwerte enthalten, sondern lediglich im Sinne von Kennzahlen verstanden werden. Mit der Erfassung des relevanten Einsatzsegments und der resultierenden Beiträge könnte dokumentiert werden, welche Beiträge durch den SES – auf Output-Ebene – generiert werden. Verknüpfungen zur Outcome-Ebene lassen sich für spezifische Segmente des Einsatzportfolios dagegen vor allem im Sinne thematischer Verknüpfungen vornehmen. Eine Erfassung von Kennzahlen ist aufgrund des Anspruchsniveaus der Indikatoren des Referats nicht realistisch für den SES. Die Darstellung des Beitrags des SES sollte vielmehr im Sinne einer narrativen thematischen Verknüpfung verstanden werden, die auf ähnliche Weise wie die Zuordnung zu den SDG vorgenommen werden kann.

Weiterhin wäre es auf Grundlage der Einsatzberichte denkbar, „Leuchtturm-Einsätze“ zu identifizieren und als Fallstudien aufzubereiten, deren Wirkungstiefe über das Normalmaß hinausgeht und die sich den Anforderungen der Outcome-Indikatoren des Wirkungsmodells von Referat 412 zumindest annähern.

- Im derzeitigen **Wirkungsmodell des SES-Auslandsentsendeprogramms** findet sich die im Zielsystem des SES enthaltene Verallgemeinerung spezifischer Wirkungen in wirtschaftlich tätigen Betrieben auf alle Zielgruppen des SES wieder, obwohl viele Einsätze in Bildungs-, Gesundheits- und zivil-

gesellschaftlichen Einrichtungen stattfinden. Obwohl in den Entsendungen unterschiedliche Zielstellungen – von technischem Wissenstransfer über Organisationsentwicklung bis hin zu pädagogischer Beratung – verfolgt werden, behandelt das Wirkungsmodell alle Einsätze implizit gleich. Analog zur obigen Empfehlung zur Differenzierung des Zielsystems sollte auch das Wirkungsmodell Wirkungsstränge nach Sektoren unterscheiden. Auf diese Weise könnte auch der Wirkungsbereich der Wirtschaft und dessen Beitrag zum Wirkungsmodell des Referats 412 gesondert dargestellt werden, um dem Anspruch einer besseren Darstellung des Mehrwerts für die Wirtschaft gerecht zu werden. Weiterhin sollten die übergreifenden Wirkungsdimensionen des bürgerschaftlichen Engagements der SE nach dem Einsatz sowie Effekte des interkulturellen Austauschs integriert werden. Ein Vorschlag für ein weiterentwickeltes Wirkungsmodell, welches diese Aspekte berücksichtigt, ist dem Evaluationsbericht beigelegt.

- Folgende Weiterentwicklungspotentiale bezüglich der **Datenerhebungsinstrumente des Monitorings** wurden identifiziert:
 - Die **Einsatznachbefragungen** sollten als Rückgrat des Monitorings beibehalten werden. Die Frageformulierungen sollten überarbeitet werden, um die sektorale bzw. thematische Bandbreite des Portfolios sowie die Unterschiedlichkeit typischer Wirkungsfelder besser zu berücksichtigen. Zunächst sollte dabei abgefragt werden, ob entsprechende Zielbereiche im Einsatz intendiert waren (Bestandteil des Einsatzes: ja/nein), so dass eine angemessene Bezugsgröße für die Bewertung der Wirksamkeit des Einsatzes ermöglicht wird. Per Filterführung könnten anschließend spezifisch auf Einsatzfelder zugeschnittene Wirkungskategorien abgefragt werden (z.B. Wettbewerbsfähigkeit, Einkommensentwicklung, Ausbildung, Regionalentwicklung). Ein weiterer methodischer Entwicklungsschritt könnte in der Integration stärker formativer, skaliertener Erhebungsformen liegen.
 - Die Offenheit des Berichtsformats der **Einsatzberichte** sollte beibehalten werden. Es ist nicht realistisch, von den AG und/oder SE die Erstellung wirkungslogisch professionell strukturierter Zielsysteme oder gar die Formulierung „smarter“ Indikatoren zu verlangen. Um die Funktion als Reflexions- und Lerninstrument zu stärken, sollten jedoch die Einsatzberichte die für die Wirkungsauswertung relevanten Berichtsbausteine (v. a. Aktivitäten und Ergebnisse, ggf. empfohlene Maßnahmen) besser, d.h. einheitlicher und vollständiger darstellen: (a) Aktivitäten und Ziele sollten möglichst konkret und greifbar sowie (b) in den Zielsetzungen getroffene Festlegungen möglichst nachvollziehbar (und im Sinne der Zielerreichung interpretierbar) sein. Um dies zu erreichen, sollten den SE bereits in der Vorbereitungsphase Hilfestellung zur Berichtserstellung (z. B. kommentierte Berichtsgliederung, Musterberichte, Beratung) gegeben werden. Das Einhalten der Berichtsanforderungen sollte stärker nachgehalten werden. Feedbackgespräche durch PL in der Nachbegleitung könnten sowohl Wertschätzung für die SE vermitteln als auch die Berichtsqualität erhöhen (ggf. inkl. Berichtskommentierung durch PL).
 - Um die **Feldbefragungen** als flexibles Lern- und Feedbackinstrument effektiv zu nutzen, sollten diese weiterhin datenbasiert ausgerichtet sein, d.h. Themen verfolgen, die sich in den Onlinebefragungen oder Einsatzberichten als relevant herauskristallisiert haben.
 - Wenn in Zukunft beabsichtigt wird, nachhaltige Einsatzwirkungen zu erfassen, sind aus Sicht des Evaluationsteams die **mittelfristige Nachbefragungen von AG** ein geeignetes Instrument. Aufgrund der begrenzten Einsatzzeiträume muss außerdem davon ausgegangen werden, dass auch intendierte Outcomes mittlerer Ebene (z. B. aus der Nutzung erworbener Kompetenzen entstehender Mehrwert) erst in zeitlichem Abstand zum Einsatz entstehen. Eine Befragung

sechs Monate nach Einsatz ist aus Sicht des Evaluationsteams ein geeigneter Zeitpunkt für die Erfassung der Nachhaltigkeit der Outputs sowie zur Erfassung von Outcomes mittlerer Ebene statt. Eine ggf. niedrigere Rücklaufquote spricht aus Sicht der Evaluierung nicht zwangsläufig gegen die Durchführung mittelfristiger Nachbefragungen. Onlinebefragungen können zudem mit geringem Aufwand umgesetzt werden.

Schlussfolgerungen – Relevanz:

- Die Einsätze des SES zeichnen sich durch eine hohe Bedarfsentsprechung aus und sind in diesem Sinne relevant für ihre Zielgruppen. Die Bedarfsentsprechung gelingt durch das Prinzip der Nachfrageorientierung, die große Vielfalt an Themen und Sektoren sowie durch einen funktionierenden Prozess zur Identifizierung von Einsatzzielen und -aufgaben.
- Die mit dem Entsendeinstrument verfolgten Zielstellungen werden von Programmakteuren als relevant bewertet. Überlegungen und Diskussionen auf strategischer, konzeptioneller Ebene zu einer Weiterentwicklung des Zielsystems betreffen die drei Wirkungsbereiche: bürgerschaftliches entwicklungspolitisches Engagement, Austausch und Verständigung auf interkultureller Ebene sowie entwicklungspolitische Wirkungen im Wirtschaftssektor.
- Positive Effekte im Wirkungsbereich des bürgerschaftlichen Engagements und des interkulturellen Austauschs werden bereits jetzt mit dem Programm erzielt. Das SES-Entsendeprogramm leistet einen Beitrag zur Engagementstrategie des BMZ.
- Herausforderungen bezüglich der Relevanz des SES-Programms existieren dahingehend, dass die finanziellen Mittel zur Förderung des Programms dem Wirtschaftstitel des BMZ entstammen, dessen strategische Anbindung an die Zielstellungen des Referats 412 jedoch noch nicht ausreichend geklärt ist.
- Zielstellungen wie die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit oder erhöhte Einkommen/Umsätze haben in der Wirkungslogik des Entsendeprogramms eine hervorgehobene Stellung. Auf der anderen Seite machen AG aus dem privatwirtschaftlichen Bereich neben Akteuren aus dem Bildungs-, Gesundheit- und Sozialsektor nur einen Teil des Portfolios aus. Für letztere sind die genannten Zielstellungen nicht passend.

Empfehlungen – Relevanz:

- Die bereits als *Co-Benefits* bewirkten Effekte im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements und des interkulturellen Austauschs sollten in die Wirkungslogik des Programms aufgenommen und im Wirkungsmodell für den SES ergänzt werden (s.o.). Dabei ist eine weitere Verständigung der Programmakteure nötig, welche Effekte genau relevant und intendiert sind (bürgerschaftliches Engagement: SES-Einsätze vs. Aktivitäten der SE darüber hinaus und im Anschluss; Effekte des interkulturellen Austauschs: Abbau von Stereotypen vs. Förderung von Toleranz vs. positives Deutschlandbild vs. Globales Lernen). Die Ergebnisse der vorliegenden Evaluierung zu beobachteten Effekten können hierbei eine Orientierung geben.
- Bei einem relevanten Teil der Einsatzzielgruppen handelt es sich nicht um Akteure aus dem privatwirtschaftlichen Bereich. Die aktuelle Wirkungslogik mit ihrem Fokus auf einer Wettbewerbssteigerung der AG ist daher nicht für alle AG passgenau. Die Wirkungslogik des SES-Programms sollte einerseits Wirkungsintentionen fokussieren, die sektorunabhängig für alle AG gültig sind (z.B.: qualifizierte Mitarbeitenden, gesteigerte Leistungsfähigkeit) und andererseits, wo höhere Outcome-Ebenen betroffen sind, sektorabhängig differenzieren (s.o.).

- Die sektordifferenzierte Betrachtung der Programmoutcomes ermöglicht auch eine bessere Darstellung des Beitrags des SES-Programms zu den Zielstellungen des Referats 412. Weiter oben wurden Vorschläge gemacht, auf welche Weise dies gelingen kann. Dabei können auch wirtschaftsbezogene Zielstellungen in Betracht gezogen werden, die aus Sicht der über die SES-Stiftung involvierten Wirtschaftsakteure relevant sind. So lange auf konzeptioneller Ebene die große Themenvielfalt und nachfragebezogene Orientierung an Einzelbedarfen individueller AG beibehalten wird, sind aus Sicht des Evaluationsteams keine strategischen, aggregierbaren Wirkungen auf strukturbildender Ebene realistisch und erwartbar. Die große Mehrheit der Programmakteure spricht sich jedoch gegen eine verstärkte Fokussierung des SES Entsendeprogramms auf bestimmte strategisch relevante Sektoren aus und bewertet die Themenbreite sowie Nachfrageorientierung als Stärken und Alleinstellungsmerkmale des SES.

Schlussfolgerungen – Effektivität, Wirkungen, Nachhaltigkeit:

- **Vor dem Hintergrund der nachgewiesenen Relevanz und der erreichten Ziele und Wirkungen wird das SES-Entsendeprogramm durch das Evaluationsteam weiterhin als förderungswürdig bewertet.**
- Gemessen an den vereinbarten **Zielindikatoren** werden die Ziele des SES überwiegend erreicht. Zwar ist dies bei rund einem Drittel der Zielindikatoren nicht (vollständig) der Fall, jedoch ist dies im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie zu sehen, welche in den Betrachtungszeitraum fiel. Herausforderungen bei der Zielerreichung lagen insbesondere in der Generierung von Einsatzanfragen durch AG sowie von Registrierungen durch SE während und im Nachgang der Covid-19-Pandemie, der Erreichung der anvisierten Anzahl von Online-Einsätzen sowie der Grad der Kostenübernahme durch AG.
- Die **überwiegende Anzahl der Einsätze ist als erfolgreich zu bewerten** und die Zielgruppen sind mit dem Programm sehr zufrieden. Das Entsendeprogramm erzielt überwiegend Wirkungen bei den AG im intendierten Sinne, v.a. auf niedriger bis mittlerer Outcome-Ebene. Ein Beitrag auf einer den AG übersteigenden Outcome-Ebene ist aus Sicht des Evaluationsteams nur bedingt realistisch und wurde v.a. bei Mehrfacheinsätzen beobachtet. Dennoch ist plausibel anzunehmen, dass SES-Einsätze in einem gewissen Umfang zumindest Impulse auf übergeordnete Wirkungsebenen leisten, die kohärent zu den entwicklungspolitischen Wirkungszielen der deutschen EZ sein können. Über die Effekte auf die Leistungsfähigkeit der AG (und der sich daraus ergebenden Folgeeffekte) hinaus erzielt das Programm Wirkungen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements und des interkulturellen Austauschs. Die Rückmeldungen von SE machen deutlich, dass das ehrenamtliche Engagement im Rahmen des SES für sie einen großen persönlichen Mehrwert darstellt.
- Im Untersuchungszeitraum wurden mit dem WD30+, den Online-Einsätzen, den Online-Einsatzvorbereitungen sowie einem Konzept für längerfristige Begleitungen **relevante konzeptionelle Weiterentwicklungen** erfolgreich implementiert (ebenso, jedoch hier nicht in der Betrachtung: die Team works! Programmlinie des Deutsch-Afrikanischen Jugendwerks).
- Als **wesentliche Einflussfaktoren** für den (nachhaltigen) Erfolg der SES-Einsätze wurden identifiziert: adäquate Definition der Einsatzziele, passgenaues *Matching* AG-SE, Eignung des AG (Motivation, Bedürftigkeit, Ressourcenausstattung), vorbereitender Kontakt zwischen AG und SE vor dem Einsatz, Qualität der Zusammenarbeit vor Ort (Haltung der SE, Offenheit und *Commitment* des AG, interkulturelle Kommunikation), aktive *Follow-up*-Anstrengungen nach Einsätzen durch den AG (um das Erlernte nachzuhalten), Sprachbarrieren sowie die Vernetzung mit einsatzrelevanten Akteuren.

- Bei der **Eignungsprüfung der AG** durch die REP (sowie SE) zeigt sich insofern ein gewisses Verbesserungspotential, als das bei einem Teil der AG fehlende Bedürftigkeit (AG finanziell nicht auf eine Unterstützung durch Ehrenamtliche angewiesen) oder eine zu große Bedürftigkeit, bzw. fehlende Voraussetzungen (Beratungsleistung durch SE aufgrund mangelnder finanzieller, technischer oder materieller Ressourcen nicht umsetzbar, keine ausreichenden Sprachkompetenzen bei zu schulenden Mitarbeitenden vorhanden) konstatiert wurden.
- **Matchings** zwischen AG und SE erfolgen weitestgehend passgenau und die SE verfügen in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle über die in den Einsätzen notwendige Expertise. Verbesserungspotential wurde hinsichtlich der den AG zur Verfügung gestellten Informationen über die SE deutlich.
- **Einsatzziele** werden meist richtig identifiziert und festgelegt. Die seit 2021 eingeführte **Online-Einsatzvorbereitung** hat sich bewährt und stellt einen Mehrwert dar.
- Im Rahmen der SES-Einsätze werden **Verknüpfungen mit der deutschen Wirtschaft** hergestellt. Zum einen gelingt es, Unterstützung für die Einsätze von externen Akteuren u.a. aus der deutschen Wirtschaft, zu generieren, welche dem Einsatzerfolg zugutekommt. Zum anderen wird in einem gewissen Umfang ein Mehrwert für die deutsche Wirtschaft erzeugt, in Form von Kontaktherstellung, der Anbahnung von Zusammenarbeit sowie der Generierung von Umsatz. Die zwischenzeitlich existierenden Zielindikatoren bezüglich einer Verknüpfung mit der deutschen Wirtschaft wurden erreicht.
- Eine **Verknüpfung mit anderen Akteuren der deutschen Entwicklungszusammenarbeit** findet bisher nur in einem geringen Umfang statt. Ein Beitrag zu den Förderschwerpunkten des BMZ wird einerseits dank der großen Bandbreite von Sektoren und Themen im Einsatzportfolio geleistet, andererseits durch thematische oder regionale Priorisierungen bei der Einsatzauswahl.

Empfehlungen – Effektivität, Wirkungen, Nachhaltigkeit:

- Zwar liegt bisher die Anzahl an Einsatzanfragen und Neuregistrierungen über der Anzahl anvisierter sowie realisierter Einsätze. Dennoch ist ein mögliches Risiko für die zukünftige Programmimplementierung, dass rund die Hälfte der REP die Bekanntheit des SES-Angebots im eigenen Land als eingeschränkt bewertet. Zudem sind im Zuge der Covid19-Pandemie sowie aufgrund von verringerten Aktivitäten zur Bewerbung des Angebots die Einsatzanfragen stark zurückgegangen. Die Aktivitäten der REP zur Bekanntmachung des Angebots sollten daher wieder verstärkt werden. Dabei könnte verstärkt auch die Rolle der AG als Multiplikator*innen genutzt werden, indem ihnen ans Herz gelegt wird, den SES (im Falle der Zufriedenheit) weiterzuempfehlen. Der SES hätte hierdurch die Möglichkeit, im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets, aus einem breiteren Anfragespektrum besonders förderungswürdige AG im Rahmen des Programmes auszuwählen.
- Bezüglich des Mehrwerts für die deutsche Wirtschaft sollten die Ziel- und Wirkungserwartungen geschärft werden. Ein zwischenzeitlich existierender Indikator fokussierte allein auf der Kontaktherstellung. Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass Mehrwerte auch darüber hinaus generiert werden. Auf Seiten der Programmakteure muss eine Reflexion darüber erfolgen, welche Ziele in welchem Umfang in Zukunft erreicht werden sollen (vgl. auch Kap. 4.6 zu Monitoring, Zielsystem und Wirkungslogik). Um entsprechende Effekte nachzuhalten, müssten zusätzliche Anstrengungen im Monitoring unternommen werden, da sich die Effekte oft erst im Nachgang der Einsätze ergeben. Im Maßnahmenportfolio des SES sind jenseits Sensibilisierung derzeit keine dezidierten Aktivitäten vorgesehen, um die Verknüpfung mit der deutschen Wirtschaft gezielt zu befördern. Grundsätzlich

ist denkbar, dass SE aus geeigneten Sektoren, noch gezielter auf diese Zielstellung hin geschult werden (z.B. mit Handreichungen). Wichtig ist, dass bei der Anbahnung von Beschaffungen auch immer der Mehrwert für die AG im Blick behalten wird.

- Bezüglich der Zielstellungen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements sind weitere strategische Abstimmungsprozesse der Programmakteure nötig. Eine Klärung ist notwendig, ob das zu erzielende entwicklungspolitische bürgerschaftliche Engagement in erster Linie bereits durch die SE-Einsätze selbst erfolgt oder ob darüber hinaus (und in welchem Umfang) Effekte bezüglich des Engagements im Anschluss an den Einsatz erreicht werden sollen (oder: beides). Erst auf Basis dieser Klärung lässt sich ableiten, ob auf operativer Ebene der Fokus auf die Gewinnung weiterer SE (Förderung Ersteinsätze) gelegt werden sollte oder auf eine intensivere Nachbereitung nach dem Einsatz (Förderung von Folgeaktivitäten, ggf. jedoch aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen auf Kosten der quantitativen Umsetzung von Einsätzen). Positive Erfahrungen wurden mit den Aktivitäten des “Teams Folgeaktivitäten” gemacht. Jedoch bleibt eine offene Frage, ob ehrenamtliches Engagement der SE im Nachgang des Einsatzes einer dezidierten Förderung bedarf oder sich bereits “von selbst” ergibt. Dies sollte bei einer möglichen Einführung einer Förderung von Anschlussaktivitäten im Blick behalten werden, etwa indem vor deren Implementierung bereits ein Monitoring von ehrenamtlichem Engagement eingeführt wird. Anhand von Trendanalysen könnte dann ein Eindruck davon gewonnen werden, ob sich das ehrenamtliche Engagement nach Einführung von Fördermaßnahmen tatsächlich erhöht.
- Ein Erfolgsfaktor, um die Wahrscheinlichkeit von Wirkungen auf Meso-Ebene zu erhöhen, ist die Vernetzung mit einsatzrelevanten Akteuren und Stakeholdern vor Ort. Im Sinne einer kohärenten Wirkungsbeobachtung sollten SE und REP verstärkt ermuntert werden, diesen Aspekt in ihren (insbesondere: Mehrfach-) Einsätzen zu berücksichtigen, um eine größere Breitenwirksamkeit zu erzielen.
- Es sollte geprüft werden, ob den AG mehr Informationen über die Qualifikation und Erfahrung der SE bereitgestellt werden kann, um die Passgenauigkeit der Einsätze noch weiter zu erhöhen. Dies betrifft Informationen für die AG zu Ländererfahrung der SE, genauere Beschreibungen der bisherigen Arbeitstätigkeiten / durchgeführten Projekte der SE oder Übersichten zu bisherigen SES-Einsätzen der SE. Auf diese Weise wäre aus Sicht von AG im *Matching*-Prozess besser einschätzbar, wie sehr ein(e) SE für den Einsatz geeignet ist.
- In den Datenerhebungen finden sich Hinweise, dass ein vorbereitender Kontakt zwischen AG und SE noch nicht in allen Fällen von den PL ermöglicht und befördert oder von den SE angestrebt / in Anspruch genommen wird (Online-Einsatzvorbereitungen). Da die Passgenauigkeit der Aufgabenbeschreibung eine hohe Bedeutung für den Einsatzerfolg darstellt, jedoch nicht in allen Fällen gegeben ist, sollte der vorbereitende Kontakt zwischen AG und SE verstärkt gefördert und ggf. auch eingefordert werden.
- In einzelnen Fällen wurde festgestellt, dass sich Trainings- und Schulungsaktivitäten der SE stärker an die Zielgruppen der AG richteten als an deren Mitarbeitende. Für die Effektivität und Nachhaltigkeit von Effekten bei der Qualifikationssteigerung der AG ist dies als sehr kritisch anzusehen. Der SES sollte AG und SE hierzu noch stärker sensibilisieren und den SE Wege aufzeigen, wie sie mit einer solchen Situation umgehen sollen, wenn sie auftritt.
- Ein Wunsch, der von SE und AG mehrfach geäußert wurde, ist die Förderung von Delegationsbesuchen / *Exposure Visits* von AG (z.B. zu Betrieben, um deren Praktiken und Verfahrensweisen besser

kennenzulernen) im Anschluss an den Einsatz. Da der Ausbau in diesem Bereich Ressourcen erfordert, sollte vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller Budgets gemeinsam mit allen Programmakteuren geprüft werden, ob und unter welchen Umständen eine entsprechende Förderung möglich ist oder ggf. in Zukunft möglich sein könnte. Alternativ besteht ggf. die Möglichkeit, existierende Finanzierungsinstrumente z.B. durch *Germany Trade & Invest (GTAI)* für die Finanzierung von *Exposure Visits* zu nutzen. Der SES sollte mögliche Förderungsinstrumente explorieren und den AG und SE entsprechende Informationen in der Nachbereitung von Einsätzen zur Verfügung stellen. Aus Sicht des Evaluationsteams würden damit verschiedene Vorteile einhergehen: praxisbezogene Lerneffekte, die die Einsatzerfolge verstärken; erhöhtes *Commitment* der AG; Unterstützung von ehrenamtlichem Engagement im Nachgang der Einsätze; sowie Kontaktherstellung zu Akteuren in Deutschland, die zu Kooperationen führen können und zu Mehrwerten für die deutsche Wirtschaft. Zudem wäre diese Maßnahme im Sinne der Reziprozität des Entsendeprogramms. Ggf. ist eine Verknüpfung mit der Team works! Programmlinie des Deutsch-Afrikanischen Jugendwerks denkbar.

Schlussfolgerungen – SES-Zentrale:

- Die Zielgruppen sind mit den Leistungen der SES-Zentrale in hohe Maße zufrieden. Das SES-Team wird als kompetent, reaktionsschnell und serviceorientiert charakterisiert. Mit dem Vorbereitungsseminar existiert ein geeignetes Instrument, um SE auf relevante Erfolgsbedingungen im SES-Einsatz vorzubereiten. Weiterentwicklungspotential wurde insbesondere in Bezug auf die Nachbegleitung des Einsatzes festgestellt.

Empfehlungen – SES-Zentrale:

- Die Vorbereitungsphase könnte um Angebote zu länderspezifischen Informationen erweitert werden, insbesondere bei Erstentsendungen. Neben vorbereitenden Gesprächen der PL (im Bedarfsfall) sind mögliche ressourcenschonende Maßnahmen eine Kontaktherstellung der SE mit REP und vor allem mit SE-Alumni. Letzteres wurde von einzelnen SE als sehr wertvoll beschrieben, von anderen SE als Wunsch geäußert, so dass hier Entwicklungspotential sichtbar wird.
- Weiterentwicklungspotential wird bezüglich der Phase der Nachbereitung deutlich. Von SE (und z.T. AG) wird der Wunsch nach Feedbackgesprächen geäußert, aus fachlichen Gründen, zum Teil auch mit Bezug auf die Wertschätzung gegenüber dem ehrenamtlichen Engagement. Aus Sicht des Evaluationsteams sollten Einsatzberichte und darauf aufbauende Feedbackgespräche stärker genutzt werden, auch um Einsatzerfolge zu monitoren, Herausforderungen in den Einsätzen zu identifizieren und institutionelles Lernen zu ermöglichen (vgl. Abschnitt zu Monitoring). Weiterhin ist zu prüfen, ob die Förderung von Folgeaktivitäten erneut aufgenommen werden kann (s.o.).

Schlussfolgerungen – Repräsentant*innen:

- Die REP erfüllen eine wichtige Schlüsselrolle als "Draht in die Länder" und leisten eine wichtige Unterstützung, die über die Kernaufgabe der Akquise neuer AG hinausgeht. Die Erreichbarkeit und die Unterstützung durch REP wurde – in jenen Ländern, in denen REP aktiv sind – sowohl von den AG als auch von den SE mehrheitlich (sehr) positiv bewertet. Art und Umfang der angebotenen Unterstützungsleistungen variieren je REP. Es wurde festgestellt, dass REP ihr Aufgabenspektrum unterschiedlich verstehen, was daran liegen mag, dass *Onboarding*-, Schulungs- und Vernetzungsaktivitäten für die REP seit der Covid-19-Pandemie eingeschränkt waren. Ein Teil der REP ist hochmotiviert und engagiert, den Erfolg der SES-Einsätze zu befördern.

Empfehlungen – Repräsentant*innen:

- Neben der verstärkten Bewerbung des SES-Angebots (s.o.) wurden weitere Entwicklungspotentiale deutlich. Aus Sicht des Evaluationsteams sind – unter Berücksichtigung identifizierter Erfolgsfaktoren – insbesondere eine bessere Prüfung der Eignung von AG (durch verstärkten persönlichen Kontakt und, wenn möglich, Vor-Ort-Besuche) und eine stärkere Unterstützung bei der Vernetzung der AG mit einsatzrelevanten Kontakten wichtig. Weitere von einzelnen AG und SE geäußerte Wünsche betreffen allgemein eine größere Präsenz der REP (kein flächendeckender Kontakt weltweit) und eine bessere landesspezifische Vorbereitung für die SE.

Schlussfolgerungen – Einfach- und Mehrfacheinsätze:

- Mehrfacheinsätze machen einen relevanten Teil des Portfolios aus und haben im Untersuchungszeitraum an Bedeutung zugenommen. Ob ein Mehrfacheinsatz geeignet ist, hängt wesentlich von der zu Grunde liegenden Zielstellung des Einsatzes ab. Komplexere Vorhaben, die umfassendere Wirkungen erzielen sollen, können mit Mehrfacheinsätzen besser bedient werden. Darüber hinaus haben Mehrfacheinsätze grundsätzlich den Vorteil, *Commitment* und Engagement zu fördern und die Zusammenarbeit zu erleichtern, da Arbeits- und Vertrauensverhältnis etabliert und Problem- und Bedarfssituation sowie Rahmenbedingungen bekannt sind. In den Datenerhebungen zeigt sich: Mehrfacheinsätze weisen einen (etwas) höheren Grad an Wirksamkeit auf und wirken nachhaltiger. Mit Mehrfacheinsätzen können eher Wirkungen über den AG hinaus auf der Meso-Ebene erzielt werden.
- Das im Untersuchungszeitraum neu eingeführte Konzept für Mehrfacheinsätze ermöglicht eine kritischere Überprüfung von längerfristigen Vorhaben, hilft diese an konkretere Ziele zu binden und ist ein wichtiger Schritt hin zur Vermeidung von Dauerförderungen. Klare Vorgaben zur Maximalzahl von Einsätzen oder eine Begleitungshöchstdauer existieren nicht und wären laut SES auch nicht zweckmäßig. Ein einheitliches Monitoring der Anzahl von Einsätzen pro längerfristiger Begleitung im Portfolio liegt zudem auch nicht vor.
- Mit der Förderung von Mehrfacheinsätzen geht ein Zielkonflikt einher. Hinsichtlich des Anliegens, breitenwirksame und nachhaltige Einsätze zu fördern, ist es von Interesse (wo inhaltlich sinnvoll) möglichst viele Mehrfacheinsätze durchzuführen. Aus dem Blickwinkel der Zielrichtung, möglichst umfassend das bürgerschaftliche Engagement einer hohen Anzahl an SE zu fördern, sind dagegen Einfacheneinsätze das Mittel der Wahl. Über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg machen Einfacheneinsendungen von SE rund die Hälfte aller Fälle aus.

Empfehlungen – Einfach- und Mehrfacheinsätze:

- Aus Sicht des Evaluationsteams sollten Mehrfacheinsätze aufgrund ihrer höheren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit weiterhin einen relevanten Teil des SES-Portfolios ausmachen.
- Auch wenn es nachvollziehbar ist, dass die Anzahl nötiger Einsätze stark von der Höhe der Zielambition, von fachlichen Aspekten und externen Rahmenbedingungen abhängt, existiert auf der anderen Seite die Gefahr der Schaffung von Abhängigkeiten. Es sollte daher eine Reflexion darüber erfolgen, was eine angemessene maximale Dauer von Mehrfacheinsätzen sein sollte. Ein entsprechender Zielwert könnte flexibel gestaltet werden, dessen Überschreitung eine noch kritischere Prüfung durch den SES auslösen. Dazu sollte auch die Anzahl von Einsätzen in den längerfristigen Begleitungen besser gemonitort werden.

- Vor dem Hintergrund des benannten Zielkonflikts sollten als Orientierung für die Programmsteuerung Zielwerte festgelegt werden, welchen Anteil Erstentsendungen an allen Einsätzen ausmachen sollten.

Schlussfolgerungen – Online-Einsätze:

- Die in 2022 eingeführten Online-Einsätze finden bisher noch sehr selten statt. Die Bereitschaft von AG/SE, Online-Einsätze durchzuführen ist begrenzt. Dennoch kann anhand der Befragungsergebnisse konstatiert werden, dass mehr Bereitschaft und Potential vorhanden sind, als bisher ausgeschöpft wird.
- Einer großen Mehrheit der Befragten AG und SE hält das Angebot für ungeeignet. Auf der anderen Seite wurden durchgeführte Online-Einsätze positiv bewertet. Mit dem Angebot gehen Potentiale einher (Kosteneinsparungen, Krisenländer, Zielgruppenerweiterung). Realisierbarkeit und Effektivität sind jedoch mit Herausforderungen verbunden. Insbesondere ist plausibel, dass der häufig ausgeprägt praktische Bezug der *Know-how*-Vermittlung der SE digital nicht oder nur eingeschränkt möglich ist. Ein umfassender Wechsel hin zu Online-Angeboten hätte daher das Risiko, die Attraktivität und Wirksamkeit der SES-Einsätze einzuschränken.

Empfehlung – Online-Einsätze:

- Online-Einsätze sollten, wie bereits intendiert, vor allem als Teil von Mehrfacheinsätzen gefördert werden. Dabei können sie der konzeptionellen Vorbereitung dienen oder eine nachbereitende oder intermittierende Unterstützung bieten. Daneben bietet sich der Einsatz in Krisenländern an.
- Maßnahmen zur Bekanntmachung und Bewerbung des Angebots bei den SE sollten ausgebaut werden, insbesondere bezüglich der Regionen Südamerika und Asien, wo noch wenige Einsätze stattfanden.

6. Verzeichnis der Quellen und Dokumente

Dokumente von EG:

Bundesrechnungshof (BRH)

- BRH (2020): Abschließende Mitteilung an das BMZ über die Prüfung der Förderung des SES
- Prüfbericht (Februar 2022): Verwaltungsmäßige Prüfung von Zuwendungen des Bundes aus Kapitel 2302 (BMZ), Titel 687 01, Einsätze des Senior Expert Service (SES), 2017 – 2021
- Prüfbericht (Oktober 2023): Vertiefte Prüfung des Verwendungsnachweises des SES für die Haushaltsjahre 2021 – 2022

Bundesverwaltungsamt (BVA) Untersuchung 2024:

- Bundesverwaltungsamt, Beratungszentrum des Bundes (Januar 2024): Abschlussdokumentation der Vorstudie. Organisationsberatung beim SES - Stiftung der Deutschen Wirtschaft für Internationale Zusammenarbeit – Gemeinnützige Gesellschaft, Aktenzeichen: 3013#00128
- Abschlusspräsentation (PowerPoint) vom Februar 2024
- Meilensteinplanung (April 2024): Hauptstudie zur Organisationsberatung beim SES
- Bundesverwaltungsamt, Beratungszentrum des Bundes (August 2024): Abschlussdokumentation der Hauptstudie. Organisationsberatung beim SES - Stiftung der Deutschen Wirtschaft für Internationale Zusammenarbeit – Gemeinnützige Gesellschaft, Aktenzeichen: 3013#00128
- Bundesverwaltungsamt, Beratungszentrum des Bundes (August 2024): Abschlussdokumentation der Hauptstudie, Elektronischer Anhang

GIZ (2011): Prüfbericht zur Prüfung des Programms Senior Experten Service 2008 – 2010; Teil 1 – 4. Durchgeführt durch: Dr. Friedrich Kaufmann

Engagement Global Wirkungsmonitoring

- SES-Ziele und Indikatoren 2014 - 2024 (2 Excel-Dokumente)

Engagement Global Anträge:

- SES-Antrag an EG zur Gewährung einer Zuwendung aus Mitteln des BMZ für das Programm SES, 2017 – 2018
- SES-Änderungsanträge an EG aus den Jahren 2018, 2019 (Januar und November), 2020 (Corona-Stopp), 2021 (Januar, September und Dezember) und 2022.

Engagement Global Nachweise:

- Zwischennachweise zum Förderprogramm SES aus den Jahren 2017, 2018, 2019, 2021 und 2023
- Verwendungsnachweise zum Förderprogramm SES aus den Jahren 2020 und 2022

Dokumente des SES:

Zugang zu einer Kopie der Einsatzdatenbank und somit zu sämtlichen Dokumenten, welche die Einsätze betreffen (z.B. Einsatzanträgen, Einsatzberichten, Evaluationsbögen)

BMZ-Leitlinie zur Umsetzung des Programmes Förderung von ehrenamtlichen Experteneinsätzen des Senior Experten Service im Ausland

Übersichtstabellen in Excel

- Übersicht der SES-Einsätze von 2017 – 2024 (Excel-Datei)
- Übersicht der Mehrfacheinsätze/Langzeitberatungen 2022 – 2024 (Excel-Datei)
- Übersicht der AG mit nur einem Einsatz (Excel-Datei)
- Übersicht der eingestellten Anfragen 2017 – 2024 (Excel-Datei)
- EASE Expertenkontakt mit deutscher Wirtschaft (Excel-Datei)

Wirkungsmodelle

- Wirkungsmodell des SES 2015
- Wirkungsmodell des SES 2024 (Überarbeitung noch nicht abgeschlossen)
- Wirkungsmodell des BMZ ‚Zusammenarbeit mit der Wirtschaft‘

Ergebnisse Einsatznachbefragungen und Feldstudien für die Jahre 2017 – 2024

Beispielhafte Auswahl an Einsatzberichten

Impressum

ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH
Service für Entwicklungsinitiativen
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Telefon +49 228 20 717-0
info@engagement-global.de
www.engagement-global.de

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung