

S Y S
P O N S

18.12.2025

GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT MBH

EVALUATION DES GIZ-AUFTRAGS „KOORDINIERUNGSSTELLE INTERNA- TIONALE VERWALTUNGSPARTNER- SCHAFTEN DER BUNDESREGIERUNG IM BMW“



Endbericht

U N S E R K O N T A K T

Syspons GmbH

Prinzenstraße 85d

10969 Berlin

Germany

www.syspons.com

© Syspons. All rights reserved.

**Oliver Scheller
Manager**

T: +49 151 26460484

E: oliver.scheller@syspons.com

**Adrian Schlegel
Lead Consultant**

E: adrian.schlegel@syspons.com

**Anja Strauß
Lead Consultant**

E: anja.strauss@syspons.com

Executive Summary	5
1 Einleitung	9
2 Kontext und Evaluationsgegenstand	10
3 Evaluationsdesign und Methoden	13
4 Ergebnisse	15
4.1 Effektivität	15
4.2 Wirkung	22
4.3 Angemessenheit und Effizienz	34
5 Fazit	41
6 Handlungsempfehlungen	44
Anhang	47
1 Literaturverzeichnis	47
2 Wirkungsmodell	48
3 Analysematrix	49
4 Organigramm Referat EB6	52
5 Interviewliste und Workshop-Teilnahmen (anonymisiert)	53
6 Ziele des Auftrags laut Wirkungsmatrix (2025)	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fachkräftemonate und Finanzen pro Output	37
---	----

Abkürzungsverzeichnis

BfArM	Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMWE	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CEREFÉ	Kommissariat für Erneuerbare Energien und Energieeffizienz Algerien
CNED	Nationale Energieagentur Moldau
EU	Europäische Union
EURES	European Employment Services
ESF	Europäischer Sozialfonds
FKM	Fachkraftmonate
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
ISO	International Organization for Standardization
IVP	Internationale Verwaltungspartnerschaften
KEA-BW	Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg
NCP	National Contact Point / Nationale Kontaktstelle für Twinning und TAIEX
NGO	Non-Governmental Organization, Nichtregierungsorganisation
PEI	Paul-Ehrlich-Institut
RTA	Resident Twinning Advisor
TAIEX	Technical Assistance and Information Exchange
TSI	Technical Support Instrument
TW	Twinning
VP	Bilaterale Verwaltungspartnerschaft

Executive Summary

Die Evaluation des GIZ-Auftrags für die *Koordinierungsstelle für Internationale Verwaltungspartnerschaften der Bundesregierung im BMW* untersuchte, inwiefern die Koordinierungsstelle ihre Ziele erreicht, welche Wirkungen ihre Arbeit erzielt und ob die gegenwärtigen Strukturen und Prozesse angemessen und effizient sind. Der Gutachtenauftrag erfolgte im Einklang mit den Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung (BHO), nach denen finanzwirksame Maßnahmen regelmäßig auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen sind. Ziel der Untersuchung war es, fundierte Hinweise zur Weiterentwicklung des Auftrags zu gewinnen. Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) hat im Rahmen ihres Auftrags in Unterstützung des Referats EB6¹ im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) das externe und auf Evaluierung spezialisierte Beratungsunternehmen Syspons GmbH beauftragt, die Evaluation durchzuführen. Das Gutachten wurde im Rahmen des Auftrags aus Mitteln des BMW finanziert.

Die Evaluation verfolgte dabei drei übergeordnete Fragestellungen:

1. **Effektivität:** Wurden die im Zeitraum der Evaluation angestrebten Ziele des Auftrags erreicht? Bestehen diese Ziele weiterhin in ihrer Relevanz fort?
2. **Wirkung:** Welche Wirkungen der Arbeit der GIZ sind festzustellen?
3. **Angemessenheit & Effizienz:** Ist das Konstrukt des Auftrags für die Erreichung seiner Ziele angemessen? Sind die Prozesse und die personelle Besetzung effizient gestaltet?

Zur Beantwortung dieser Fragen stützte sich die Evaluation auf ein methodisches Vorgehen, das sowohl **qualitative** als auch **quantitative Elemente** kombinierte. Neben der Analyse zentraler strategischer und operativer Dokumente kamen folgende Instrumente zum Einsatz: die gemeinsame Erarbeitung des Evaluationsverständnisses, leitfadengestützte Interviews mit AkteurInnen aus GIZ, BMW, Partnerinstitutionen, die Analyse anderer EU-Koordinierungsstellen für internationale Verwaltungspartnerschaften, die Analyse von EU-Evaluierungen von Twinning-Projekten, die Analyse des projekteigenen Surveys zur Wirkung der Partnerschaften, eine vertiefende qualitative Analyse ausgewählter Internationaler Verwaltungspartnerschaften und eine Effizienzanalyse von zentralen Prozessen innerhalb des Auftrags. Die Ergebnisse dieser Analysen bilden die Grundlage für Handlungsempfehlungen für das BMW und die GIZ.

Erkenntnisse der Analyse

Die Evaluation zeigt, dass der GIZ-Auftrag der Koordinierungsstelle insgesamt strategisch relevant, wirksam und effizient bezüglich der Umsetzung internationaler Verwaltungspartnerschaften (IVPs²) ist. Die Analyse der Dimensionen Effektivität, Wirkung und Effizienz verdeutlicht zentrale Stärken sowie bestehende Herausforderungen im Auftrag.

Effektivität

Der Auftrag zur Koordinierung von IVPs ist von hoher strategischer Relevanz. Die durch den Auftrag eingerichtete Koordinierungsstelle reagiert auf eine bestehende Nachfrage bei Partnerinstitutionen im Ausland und erfüllt eine zentrale Funktion in der internationalen Verwaltungszusammenarbeit. Sie ermöglicht Deutschland, sich wirksam in die Ausgestaltung der EU-Instrumente wie Twinning und TAIEX einzubringen und bilaterale Verwaltungspartnerschaften (VPs) flexibel umzusetzen. Gleichzeitig bestehen Herausforderungen dadurch, dass in der deutschen Verwaltung die Bereitschaft zur Beteiligung an IVPs abnimmt, bedingt z.T. durch abnehmende politische Priorität, begrenzte personelle Kapazitäten und den Verlust von Erfahrungswissen in den Behörden. Die Koordinierungsstelle adressiert diese Hürden durch umfassende Unterstützungsangebote. Außerdem liegt gegenwärtig der Fokus nur begrenzt auf dem langfristigen Aufbau von Erfahrungswissen und Kapazitäten in deutschen Behörden für die Umsetzung von IVPs. Damit bleibt die strategische Ausrichtung des Auftrags sinnvoll, eine stärkere Fokussierung auf

¹ Zur Erläuterung der Personalstruktur ist ein Organigramm des Referats EB6 als Anlage 4 beigefügt.

² Internationale Verwaltungspartnerschaften sind die EU-finanzierten Twinning-Projekte und TAIEX Maßnahmen sowie bilaterale Verwaltungspartnerschaften.

den Aufbau von Wissen in deutschen Behörden für die Umsetzung von IVPs könnte das deutsche Potential für IVPs langfristig steigern.

Zur Effektivität zeigt sich, dass die Koordinierungsstelle zur Koordinierung internationaler Verwaltungspartnerschaften ein effektives Instrument zur Unterstützung deutscher Behörden bei der Umsetzung von IVPs darstellt. Die GIZ-MandatarInnen erfüllen zentrale Funktionen in der Initiierung, Umsetzung und Weiterentwicklung von IVPs und tragen durch ihre Flexibilität, internationale Expertise und institutionelle Verankerung wesentlich zur Funktionsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Instrumente bei. Die klare Zielstruktur, die enge Steuerung durch das BMW-Referat EB6 und die hohe Qualität der Beratung ermöglichen der Koordinierungsstelle eine flexible Umsetzung unter sich wandelnden politischen Rahmenbedingungen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Effektivität der Koordinierungsstelle stark von der Klarheit institutioneller Rollen, der administrativen Umsetzbarkeit und der strategischen Einbettung abhängt. Förderlich wirken die gebündelte Unterstützung für deutsche Behörden, die aktive Begleitung von Bewerbungsprozessen und die gezielte Kompetenzentwicklung durch die Koordinierungsstelle. Hemmend hingegen sind unklare Mandatsabgrenzungen, administrative Engpässe und eine teilweise unzureichende Abstimmung mit an Partnerschaften beteiligten Behörden, die zu Irritationen und Verzögerungen führen können. Die Koordinierungsstelle begegnet diesen Herausforderungen durch flexible Lösungsansätze und proaktive Kommunikation.

Eine wiederkehrende Herausforderung liegt in der begrenzten Reichweite der Angebote an deutsche Behörden. Insbesondere bei der Erreichung von Behördenleitungen und Twinning-KoordinatorInnen, die zentrale Multiplikatoren für die Verankerung und Verstetigung von IVPs sind, bestehen trotz neuer Bemühungen und Kommunikationsinstrumente Herausforderungen. Auch die Öffentlichkeitsarbeit bleibt bislang konventionell und erreicht vor allem bereits informierte Zielgruppen. Die laufenden Bemühungen zur Diversifizierung der Kommunikationsformate und zur stärkeren Adressierung von Lernpotenzialen auf deutscher Seite sind vielversprechend und sollten weiter ausgebaut werden.

Die Weiterentwicklung der Instrumente und das überarbeitete Monitoring der Arbeit der Koordinierungsstelle zeigen, dass das GIZ-Team nicht nur operativ, sondern auch strategisch zur Stärkung von IVPs beiträgt. Die Beratung des Referats EB6 trägt dazu bei, dass sich Deutschland effektiv in Reformprozesse zur Ausgestaltung des EU-Twinning-Instruments einbringt. Die Einbeziehung von Partnerbefragungen in das Monitoring unterstreicht den lernorientierten und zukunftsfähigen Ansatz der Zusammenarbeit zwischen der GIZ und dem Referat EB6. Um die Effektivität langfristig zu sichern, bleibt es entscheidend, die strategische Verankerung der Partnerschaften zu stärken, institutionelle Rollen klar zu kommunizieren und den Wissenstransfer innerhalb der Koordinierungsstelle systematisch zu fördern.

Wirkung

Zur Wirkung des Auftrags zeigt sich, dass IVPs ein wirkungsvolles Instrument zur Unterstützung von Reform- und Transformationsprozessen sein können, wenn sie in kohärente nationale Strategien eingebettet, politisch unterstützt und von gegenseitigem institutionellem Lernen getragen werden. Die Koordinierungsstelle spielt hierbei eine zentrale Rolle: sie gewährleistet die Funktionsfähigkeit und Weiterentwicklung der Instrumente, schafft Transparenz, fördert Austauschformate und senkt durch gezielte Beratung und administrative Unterstützung die Einstiegshürden für deutsche Behörden.

Bei Partnerbehörden zeigen IVPs Wirkung bei der Überarbeitung von Verordnungen sowie der Erreichung von EU-Standards in ökonomischen und technischen Bereichen, beispielsweise in der Qualitätsinfrastruktur, was wiederum zum Abbau nicht-tarifärer Handelshemmnisse und einem verbesserten Marktzugang für die deutsche Wirtschaft beiträgt. Darüber hinaus tragen IVPs zur Kompetenzentwicklung und Organisationsreflexion bei und schaffen dauerhafte fachliche Netzwerke, die zukünftige Kooperationen erleichtern. Auch wenn dies keine intendierten Wirkungen sind, profitieren auch an IVPs teilnehmende deutsche Verwaltungen durch Perspektivwechsel, Reflexion eigener Strukturen und die Erweiterung internationaler Netzwerke. IVPs eröffnen Lernpotenziale in neuen Themenfeldern und stärken die Fähigkeit, sich in internationalen Reformprozessen zu positionieren. Das Potenzial für wechselseitiges Lernen ist hoch, bleibt jedoch bislang weitgehend informell und wird nicht systematisch genutzt.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der IVPs stark von den institutionellen, politischen und administrativen Rahmenbedingungen abhängt. Förderlich wirken klare Rollenverteilungen, Vertrauen und Kommunikationsstrukturen, flexible administrative Lösungen sowie die kontinuierliche Einbindung politischer Entscheidungsebenen. Hemmend auswirken können sich hingegen starre EU-Vorgaben bei Twinning-Projekten (beispielsweise Starrheit von Zeitplänen und Zielsetzungen), begrenzte personelle und institutionelle Kapazitäten bei Behörden in Deutschland und im Partnerland, unklare Zuständigkeiten zwischen Akteuren sowie der oftmals projektbezogene Charakter des Wissensaustauschs, der eine systematische Lernverankerung erschwert.

Eine wiederkehrende Herausforderung liegt darin, dass Partnerschaften operativ gut funktionieren, strategisch aber nicht immer ausreichend verankert sind, sowohl auf deutscher als auch auf Partnerseite. Politisches Commitment bleibt ein entscheidender Hebel für nachhaltige Wirkung: Ohne klare Rückendeckung auf hoher hierarchischer Ebene und ohne institutionelle Verankerung laufen Projekte Gefahr, nach ihrem Abschluss an Wirkkraft und Anschlussfähigkeit zu verlieren. Gleiches gilt für den Wissenstransfer, dieser ist häufig personengebunden und damit anfällig für Personalwechsel.

Die Nachhaltigkeit der Wirkungen bei Partnerorganisationen ist positiv einzuschätzen. Die Wirkungen von IVPs auf deutsche Verwaltungen sind bislang weder systematisch erfasst noch strategisch genutzt. Dies ist zwar keine zentrale Zielsetzung von Twinning und bilateralen VPs. Dadurch bleibt jedoch ein erhebliches Potenzial für institutionelles Lernen, internationale Partnerschaften und die Weiterentwicklung des Instruments ungenutzt.

Angemessenheit und Effizienz

Zur Angemessenheit und Effizienz des Auftrags wird deutlich, dass die Koordinierungsstelle ein funktionales und weitgehend angemessenes Konstrukt zur Steuerung und Umsetzung internationaler Verwaltungspartnerschaften darstellt. Die Prozesse sind im Grundsatz klar strukturiert, die Rollenverteilung ist überwiegend nachvollziehbar, und die Einbindung in das Referat EB6 ermöglicht eine zeitige Reaktion auf politische Veränderungen. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Effizienz des Konstrukts durch mehrere Faktoren beeinflusst wird. Während die Steuerungslogik und die enge Einbindung des Auftraggebers den Projektfluss sichern, führen diverse Abstimmungsformate oder Dopplungen durch die GIZ-Teamleitungen und EB6 bei der Qualitätssicherung von Produkten zu vermeidbarem Mehraufwand.

Die Analyse der Kernprozesse verdeutlicht, dass Twinning-Projekte durch klare Verfahren gut handhabbar sind, jedoch bürokratisch und ressourcenintensiv bleiben. Bilaterale Verwaltungspartnerschaften bieten mehr Flexibilität, sind aber in der Anbahnung komplex und zeitaufwendig. Steuerungsprozesse, insbesondere die Vielzahl an Abstimmungstreffen verursachen einen erheblichen Aufwand, der zwar zur Sicherstellung der Qualität beiträgt, aber auch Effizienzpotenziale erkennen lässt. Eine stärkere Fokussierung und klare Zieldefinition der Formate könnten die Effizienz der Steuerung steigern.

Hinsichtlich des Ressourceneinsatzes zeigt die Effizienzanalyse eine insgesamt angemessene Relation zwischen Budget und Outputs. Output B (BMW-Bereich) hat den größten Anteil an Fachkraftmonaten und Finanzmitteln. Sollte die Anzahl der durchgeführten Partnerschaften im Bereich des BMW pro Jahr weiter zurückgehen, wird angeregt, die Angemessenheit des Umfangs von Finanzen und Personal erneut zu prüfen. Für den gesamten Auftrag ist die Größe und Aufteilung der Personalstruktur im Grundsatz plausibel, das Personal ist jedoch punktuell stark ausgelastet. Die ProjektmanagerInnen übernehmen regelmäßig administrative Aufgaben wie Veranstaltungs-, Reise- und Vertragsmanagement, was die Frage nach einer strategischen Entlastung aufwirft. Aus Effizienzgründen könnten diese Aufgaben in einer Assistenzstelle gebündelt werden. Gleichzeitig wird die hohe fachliche Qualität und Flexibilität des Teams intern und extern positiv bewertet.

Die Kooperationen mit nationalen und europäischen Partnern sind insgesamt effizient und tragen zur Funktionsfähigkeit des Instruments bei. Herausforderungen bestehen vor allem in der Zusammenarbeit mit dem BMW nachgeordneten Behörden. Dabei sind die Transparenz über und Abgrenzung zum Auftrag der GIZ gegenüber den BMW nachgeordneten Behörden zentrale Stellschrauben. Die Mandatslogik des GIZ-Teams ist für externe Akteure nicht immer eindeutig erkennbar. Auch bleiben Synergien mit anderen Ressorts durch begrenzte Abstimmung zu parallelen Aktivitäten mit Partnerbehörden ungenutzt.

Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse werden Empfehlungen formuliert, die darauf abzielen, die Effektivität, Wirkung und Effizienz der Koordinierungsstelle zu stärken.

Transparenz und Kommunikation des Mandats

- Mandat und Zuständigkeiten der GIZ klarer kommunizieren (Informationsmaterial, Auftaktformate, Briefings).
- Internen Wissenstransfer zu Abläufen und Kommunikationswegen durch Schulungen stärken.

Information und Motivation deutscher Behörden

- Informationsinstrumente (z. B. Mittagsbriefings) ausbauen und zielgruppenspezifisch gestalten.
- Twinning-KoordinatorInnen systematisch einbinden und als Multiplikatoren stärken.
- Weitere Kommunikationswege mit und Austauschformate für Behördenleitungen prüfen, um strategische Unterstützung zu erhöhen.

Wissens- und Kapazitätsaufbau bei deutschen Behörden durch IVPs

- Bedarfe deutscher Behörden für nachhaltigen Wissenstransfer erfassen.
- Formate zur strukturierten Nachbereitung und Verankerung von Lernerfahrungen entwickeln.
- Pilotpartnerschaften für wechselseitiges Lernen initiieren.

Team und Aufgabenverteilung in der Koordinierungsstelle

- Internen Wissensaustausch zwischen den GIZ-Teams innerhalb der Koordinierungsstelle vertiefen.
- Personelle Entlastung bei administrativen Aufgaben prüfen (z. B. Reise- und Veranstaltungsmanagement).

Interne Prozesse

- Kernprozesse weiter dokumentieren und regelmäßig auf Effizienz prüfen.
- Moderate Standardisierung für bilaterale VPs einführen, ohne Flexibilität einzuschränken.
- Best Practices für Prozessoptimierungen identifizieren und in Klausurtagungen diskutieren.

Steuerung und Schnittstellen

- Dopplungen zwischen dem für den BMW-Geschäftsbereich zuständigen GIZ-Team und der PTB im Auftrag für die PTB prüfen und minimieren.
- Qualitätssicherung durch abgestimmte Rollen zwischen den GIZ-Teamleitungen und EB6 optimieren.

1 Einleitung

Die Evaluation des GIZ-Auftrags für die *Koordinierungsstelle für Internationale Verwaltungspartnerschaften der Bundesregierung im BMW* untersuchte, inwiefern die Koordinierungsstelle ihre Ziele erreicht, welche Wirkungen ihre Arbeit erzielt und ob die gegenwärtigen Strukturen und Prozesse angemessen und effizient sind. Der Gutachtenauftrag erfolgte im Einklang mit den Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung (BHO), nach denen finanzwirksame Maßnahmen regelmäßig auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen sind. Ziel der Untersuchung war es, fundierte Hinweise zur Weiterentwicklung des Auftrags zu gewinnen. Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) hat in Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) das externe und auf Evaluation spezialisierte Beratungsunternehmen Syspons GmbH beauftragt, die Evaluation durchzuführen. Das Gutachten wurde im Rahmen des Auftrags aus Mitteln des BMW finanziert.

Die Evaluation verfolgte dabei drei übergeordnete Fragestellungen:

1. **Effektivität:** Wurden die im Zeitraum der Evaluation angestrebten Ziele des Auftrags erreicht? Bestehen diese Ziele weiterhin in ihrer Relevanz fort?
2. **Wirkung:** Welche Wirkungen der Arbeit der GIZ sind festzustellen?
3. **Angemessenheit & Effizienz:** Ist das Konstrukt des Auftrags für die Erreichung seiner Ziele angemessen? Sind die Prozesse und die personelle Besetzung effizient gestaltet?

Zur Beantwortung dieser Fragen stützte sich die Evaluation auf ein methodisches Vorgehen, das sowohl **qualitative** als auch **quantitative Elemente** kombinierte. Neben der Analyse zentraler strategischer und operativer Dokumente kamen folgende Instrumente zum Einsatz: die gemeinsame Erarbeitung des Evaluationsverständnisses, leitfadengestützte Interviews mit AkteurInnen aus GIZ, BMW, Partnerinstitutionen, die Analyse anderer EU-Koordinierungsstellen für internationale Verwaltungspartnerschaften, die Analyse von EU-Evaluierungen von Twinning, die Analyse des projekteigenen Surveys zur Wirkung der Partnerschaften, eine vertiefende qualitative Analyse ausgewählter Internationaler Verwaltungspartnerschaften und eine Effizienzanalyse von zentralen Prozessen innerhalb des Auftrags. Die Ergebnisse dieser Analyse bilden die Grundlage für Handlungsempfehlungen für das BMW und die GIZ.

Das Dokument ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 2** beschreibt das Projektverständnis, den Kontext und die Ziele der Evaluation, inklusive Wirkungsmodell und Evaluationsmatrix.
- **Kapitel 3** beschreibt das Evaluationsdesign mit den geplanten Methoden.
- **Kapitel 4** präsentiert die Ergebnisse der Evaluierung entlang der drei Dimensionen: Effektivität, Wirkung und Effizienz/Angemessenheit.
- **Kapitel 5** fasst die zentralen Ergebnisse und Bewertungen der Evaluation zusammen.
- **Kapitel 6** leitet Handlungsempfehlungen zur strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Auftrages ab.

Im **Anhang** befinden sich:

- genutzte **Literatur**,
- das **Wirkungsmodell**,
- die **Evaluationsmatrix**, welches die Grundlage für die Datenerhebung bietet,
- das Organigramm des Referats EB6
- und eine **Liste der GesprächspartnerInnen** der Interviews.

2 Kontext und Evaluationsgegenstand

Die Evaluation bezog sich auf den GIZ-Auftrag „Koordinierungsstelle Internationale Verwaltungspartnerschaften der Bundesregierung im BMWÉ“, der von Januar 2022 bis Dezember 2026 im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) umgesetzt wird. Dieser Auftrag stellt die institutionelle, strategische und operative Klammer für eine Vielzahl Internationaler Verwaltungspartnerschaften (IVPs) dar, die zum Ziel haben, die Verwaltungskapazitäten in Partnerländern zu stärken, Reformprozesse zu begleiten und langfristige bilaterale und multilaterale Partnerschaften zu etablieren.

Projektverständnis

Die Zusammenarbeit zwischen BMWE und GIZ im Bereich der Internationalen Verwaltungspartnerschaften basiert auf einem Mandat, das die GIZ bereits seit dem Jahr 2000 im Auftrag der Bundesregierung durchführt. Mit der Bündelung verschiedener früherer Maßnahmen zu einem Gesamtauftrag 2022 verfolgt das BMWE die Absicht, die Unterstützung deutscher Behörden bei der Anbahnung und Umsetzung von IVPs systematischer, strategischer und wirkungsorientierter zu gestalten. Ein weiteres Ziel besteht darin, die internen Prozesse zwischen der Nationalen Kontaktstelle (National Contact Point, NCP) und den Teams für die Umsetzung der IVPs im Auftrag effizienter zu gestalten und Synergien auszuweiten. Dazu wurden der NCP und das Projektmanagement-Team zur Unterstützung der Bundesressorts (außer BMWE-Geschäftsbereich) zusammengelegt und in das Referat EB6 im BMWE integriert.

Die Koordinierungsstelle steuert, koordiniert und begleitet Partnerschaften zwischen deutschen Verwaltungen (sowohl aus dem Geschäftsbereich des BMWE als auch ressortübergreifend) und Verwaltungen in ausgewählten Partnerländern. Die Fachberatung in den Verwaltungspartnerschaften wird ausschließlich durch aktive oder ehemalige Angehörige des öffentlichen Dienstes durchgeführt. Zum Instrumentenmix der IVPs zählen sowohl EU-finanzierte Formate wie Twinning (TW), Technical Assistance and Information Exchange (TAIEX) und Technical Support Instrument (TSI) als auch bilaterale Verwaltungspartnerschaften (VPs).

Twinning

Twinning ist ein Kooperationsinstrument der Europäischen Union (EU), das den institutionellen Aufbau öffentlicher Verwaltungen in Partnerländern unterstützt. Es verbindet ExpertInnen aus EU-Mitgliedstaaten mit Kolleginnen und Kollegen in Partnerverwaltungen auf Peer-to-Peer-Basis, um gemeinsam konkrete, verbindlich vereinbarte operative Ergebnisse (mandatory results) zu erreichen. Twinning-Projekte dauern in der Regel zwölf bis 36 Monate und umfassen Aktivitäten wie Workshops, ExpertInneneinsätze, Trainings und Studienreisen. Ziel ist der Kapazitätsaufbau der Partnerverwaltung, die Annäherung an EU-Standards und in vielen Fällen die Vorbereitung auf einen EU-Beitritt oder die Implementierung internationaler Reformentwicklungen. Das Instrument fördert langfristige Beziehungen zwischen Verwaltungen und soll nachhaltige institutionelle Veränderungen bewirken.

Bilaterale Verwaltungspartnerschaften

Bilaterale Verwaltungspartnerschaften sind kooperative Partnerschaften zwischen deutschen Behörden und Institutionen in Partnerländern. Ziel ist es, praxisnahe Expertise und Erfahrung aus deutschen Verwaltungen in ausgewählte Partnerländer zu transferieren, um dort Reformprozesse zu unterstützen und Verwaltungsstrukturen zu modernisieren. Durch den fachlichen Austausch und die gemeinsame Problemlösung sollen Kapazitäten aufgebaut, institutionelle Abläufe verbessert und damit langfristig Rahmenbedingungen für Handel, Investitionen und nachhaltige Kooperationen geschaffen werden. Dieses Instrument orientiert sich inhaltlich am Twinning-Prinzip, ist aber stärker auf bilaterale Bedürfnisse und praktische Verwaltungsherausforderungen ausgerichtet.

Der Auftrag wird seitens der GIZ durch **fünf Handlungsfelder** operationalisiert:

- die Unterstützung des NCPs für Twinning und TAIEX (Handlungsfeld 1),
- die Begleitung von Verwaltungspartnerschaften im Geschäftsbereich des BMWE (Handlungsfeld 2),
- die Begleitung von Internationalen Verwaltungspartnerschaften unter dem Schirm anderer Bundesressorts (Handlungsfeld 3),
- die konzeptionelle Weiterentwicklung der Instrumente (Handlungsfeld 4) sowie

- Querschnittsaufgaben wie Budgetsteuerung und Öffentlichkeitsarbeit (Handlungsfeld 5).

Mit einem Gesamtvolumen von knapp 18, Mio. EUR bei einer Laufzeit von fünf Jahren stellt der Auftrag eine der zentralen Maßnahmen dar, mit denen das BMW Partnerbehörden bei Transformationen unterstützt und dabei deutsche Verwaltungskompetenz international für partnerschaftliche Zusammenarbeit einsetzt.

Kontext der Evaluation

Die Evaluation erfolgte in Umsetzung der Vorgabe des § 7 II BHO zur Messung der Zielerreichung für den Bund finanzwirksamer Maßnahmen. Sie erfolgte auch vor dem Hintergrund einer möglichen Fortführung des Auftrags nach 2026. Sie diente der Überprüfung der bisherigen Umsetzung, um fundierte Aussagen zur Angemessenheit und Effizienz, zur Effektivität sowie zur Wirkung der Maßnahme treffen zu können. Darüber hinaus sollten konkrete Handlungsempfehlungen für eine potenzielle Folgephase abgeleitet werden. Die Evaluation diente somit zum einen der rückblickenden Bewertung der bisherigen Arbeit (summativ) und zum anderen der Ableitung von Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung (formativ).

Gegenstand der Evaluation waren insbesondere die von der GIZ im Rahmen des Auftrags erbrachten Beratungs- und Unterstützungsleistungen seit Beginn der Laufzeit im Januar 2022 bis zum Zeitpunkt der Datenerhebungsphase der Evaluierung (September 2025). Eine besondere Rolle spielte dabei das im Rahmen des Auftrags im Jahr 2023 eingeführte wirkungsorientierte Monitoringsystem, das Zielindikatoren, ein Wirkungsmodell sowie Instrumente zur Datenerhebung und Dokumentation umfasst.

Ziele der Evaluation

Die Evaluation verfolgte drei übergeordnete Ziele, die sich aus den Erwartungen von BMW und GIZ sowie aus den Vorgaben des § 7 Abs. 2 der Bundeshaushaltsordnung (BHO) ableiten.

– Angemessenheit und Effizienz des Konstrukts des Auftrags:

Die Evaluation sollte prüfen, ob die institutionelle und organisatorische Ausgestaltung des GIZ-Auftrags – insbesondere in Bezug auf Steuerung, Ressourceneinsatz und Schnittstellenmanagement – zweckmäßig, angemessen und effizient ist. Dabei wurde bewertet, inwieweit die bestehende Struktur geeignet ist, die komplexen Anforderungen aus EU-Programmen, bilateralen Partnerschaften und der ressortübergreifenden Koordination effizient zu erfüllen. Dabei wurde keine Aufgabenkritik oder Personalkostenanalyse vorgenommen. Mit der Evaluierung sollte eine qualitative Grundlage für das BMW geschaffen werden, um über eine effiziente zukünftige Form der Umsetzung Internationaler Verwaltungspartnerschaften und die angemessene Zusammensetzung der Koordinierungsstelle für die Umsetzung zu entscheiden.

– Effektivität der Leistungen für das BMW, andere Bundesressorts und deutsche Verwaltungen:

Es sollte erfasst werden, inwieweit der Auftrag seine gesetzten Ziele erreicht. Dabei lag der Fokus darauf, inwiefern der Auftrag dazu beiträgt, dass BMW, andere Bundesressorts und weitere Verwaltungen, dabei unterstützt werden, Internationale Verwaltungspartnerschaften einzugehen und effektiv umzusetzen. Hierbei sollte zudem bewertet werden, inwiefern der Auftrag das Potential deutscher Verwaltungen für Internationale Verwaltungspartnerschaften hebt. Auch die Wahrnehmung der Maßnahme innerhalb der deutschen Verwaltung wurde hier berücksichtigt.

– Wirkung in Internationalen Verwaltungspartnerschaften:

Die Evaluation untersuchte, in welchem Maße die Arbeit der GIZ dazu beiträgt, dass Partnerverwaltungen in den Zielländern die Angebote der Internationalen Verwaltungspartnerschaften nutzen, um eigene Reform- und Transformationsprozesse voranzutreiben. Hierzu zählte insbesondere die durch die GIZ ermöglichte Wirkung der im Rahmen der Mandatarschaft umgesetzten Twinning-Projekte, TAIX und bilateralen Maßnahmen auf Verwaltungskapazitäten, Good Governance, Rechtsstaatlichkeit und administrative Leistungsfähigkeit. Das Erkenntnisinteresse lag insbesondere darin, zu ergründen, wie die Wirkungen der von der GIZ koordinierten Partnerschaften erzielt werden. Dazu wurden förderliche und hinderliche Faktoren für die Erzielung von Wirkung in Partnerschaften herausgearbeitet. Darüber hinaus wurden Potentiale der Wechselseitigkeit, insbesondere Möglichkeiten des Wissensaustauschs, für deutsche Verwaltungen in den Partnerschaften untersucht.

Wirkungsmodell und Evaluationsmatrix

Zur Operationalisierung der Ziele der Evaluation wurde zunächst das projekteigene **Wirkungsmodell** analysiert und für die Evaluation zentrale Wirkungsstränge herausgearbeitet (Anhang 2). Dabei wurde das aktuellste Wirkungsmodell genutzt, das 2025 anlässlich der Verlängerung des Auftrages überarbeitet wurde (insbesondere, da das Wirkungsmodell von 2023 Unstimmigkeiten auf der Wirkungsebene enthielt und mit der Wirkungsmatrix nicht übereinstimmte). Der Fokus auf bestimmte Stränge innerhalb des Wirkungsmodells diente während der Evaluation dazu, die zu untersuchenden Wirkmechanismen gezielt zu spezifizieren und zu strukturieren. Für die drei definierten übergeordneten Zielbereiche der Evaluation – (1) Angemessenheit und Effizienz des Konstrukts des Auftrags, (2) Effektivität der Leistungen für das BMWF, anderer Bundesressorts und deutscher Verwaltungen sowie (3) Wirkung in Internationalen Verwaltungspartnerschaften – wurden jeweils Elemente des Wirkungsmodells hervorgehoben, die in besonderem Maße zur Beurteilung dieser Zielbereiche beitragen (siehe Hervorhebungen in Anhang 1). Im Bereich **Angemessenheit und Effizienz** wurde zusätzlich eine Input- und Prozessebene ergänzt, um die strukturellen und operativen Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung sichtbar zu machen. Dabei sollte untersucht werden, inwiefern strategischer Rahmen, finanzielle Inputs und Personal eine effiziente finanzielle Planung, interne Steuerung, Abstimmung zwischen EB6 und GIZ-Team, Vernetzung mit deutschen, EU und weiteren Partnern, Wissensmanagement, Außenkommunikation und Monitoring genutzt werden. Diese wiederum wurden daraufhin untersucht, wie angemessen diese für die intendierten Leistungen sind. Für den Zielbereich **Effektivität** wurden die zentralen Outputs des Auftrags untersucht. Dabei wurde vor allem erörtert, inwiefern Twinning-Bewerbungen eingereicht werden, diese erfolgreich sind und damit die Beteiligung deutscher Verwaltungen an den EU-Instrumenten Twinning und TAIEX durch den NCP sichergestellt ist (Output A). Ebenso wurde beleuchtet, inwiefern Projektmanagement umgesetzt wird und Projekte finanziell gesteuert werden, sodass die Anzahl der Internationalen Verwaltungspartnerschaften mit Beteiligung des BMWF (Output B) sowie die Anzahl der Internationalen Verwaltungspartnerschaften mit Beteiligung anderer Bundesressorts erhöht ist (Output C). Schließlich wurde analysiert, inwiefern Vorschläge zur Weiterentwicklung der Internationalen Verwaltungspartnerschaften erarbeitet sind, gemeinsame Lobbyarbeit zwischen NCPs zum Twinning-Handbuch und Rahmenbedingungen stattgefunden hat, oder Kommunikationsinstrumente umgesetzt werden, damit das Instrumentarium im Bereich der Internationalen Verwaltungspartnerschaften weiterentwickelt werden kann (Output D). Auf der Ebene der **Wirkung** untersuchte die Evaluation zunächst, inwiefern die Koordinierungsstelle Voraussetzungen für eine Beteiligung von deutschen Behörden an IVPs schafft. Insbesondere wurde zudem analysiert, inwiefern die GIZ dazu beiträgt, dass deutsche Behörden den Beratungsauftrag im Partnerland erfüllen und dadurch Kompetenzen in Partnerbehörden erhöht sind und Partnerbehörden die Projektergebnisse zur Harmonisierung der Gesetzesrahmen auf internationalen Standards basierend nutzen. Die Hervorhebungen im Wirkungsmodell stellen jedoch keine Ausschlusskriterien für die ausgegrauten Bereiche dar. Auch nicht explizit fokussierte Teilbereiche wurden im Rahmen der Evaluation berücksichtigt. Die Analyse richtete sich jedoch primär auf die identifizierten zentralen Wirkstränge.

Das Wirkungsmodell war Basis für die Erstellung einer **Evaluationsmatrix** (Anhang 3). In der Evaluationsmatrix wurden Fragen formuliert, die für die Evaluierung richtungsgebend waren. Diese Fragen stellten die Grundlage für die Auswahl der Evaluationsmethoden dar und strukturieren die Einordnung der Daten. Die Evaluationsmatrix setzte sich aus verschiedenen Untersuchungsaspekten zusammen, die im Folgenden erläutert werden.

Evaluationsfragen: Die Auswahl der zu bewertenden Evaluationsfragen orientierte sich an den Interessen der Programmverantwortlichen, wie in der Leistungsbeschreibung für die Evaluation festgelegt. So wurde sichergestellt, dass die spezifischen Anforderungen und Interessen der Auftraggebenden durch die Zwischenevaluation angemessen berücksichtigt werden.

Indikatoren/Deskriptoren: Auf dieser Ebene wurde konkretisiert, wie die Ergebnisse im Hinblick auf die Evaluationsfragen systematisch gemessen und bewertet werden können. Für jede Evaluationsfrage wurden spezifische Indikatoren oder Deskriptoren definiert (siehe Evaluationsmatrix in Anhang 3). Während Indikatoren quantitativ sind und dazu dienen, bestimmte Merkmale oder Ergebnisse numerisch zu erfassen, sind Deskriptoren qualitativer Natur und dienen der Beschreibung spezifischer Merkmale oder Ergebnisse des Auftrags der GIZ. Es ist wichtig zu betonen,

dass Indikatoren und Deskriptoren sich gegenseitig ergänzen, da keine von beiden allein ein umfassendes Bild für die jeweiligen Evaluationsfragen zeichnen kann.

Erhebungsinstrumente: Jeder einzelne Indikator oder Deskriptor wurde mit den entsprechenden Erhebungsinstrumenten oder Datenquellen verknüpft. Die Kennzeichnung in der Evaluationsmatrix, die durch ein Kreuz erfolgt, zeigt an, wo die erforderlichen Daten zur Auswertung der jeweiligen Indikatoren zu finden sind. Diese Einschätzung basiert auf den Erkenntnissen aus der Auftaktphase.

3 Evaluationsdesign und Methoden

Das folgende Kapitel beschreibt das **methodische Vorgehen** der Evaluation. Es stellt die Zielsetzung und die übergeordneten Erkenntnisinteressen dar, erläutert das zugrunde liegende Evaluationsdesign und gibt einen Überblick über die eingesetzten Datenerhebungs- und Analyseverfahren.

Die Auftaktphase wurde genutzt, ein geeignetes Design zur Erfüllung der Ziele der Evaluation zu entwickeln. Dafür wurden eine Analyse von Projektdokumenten und -daten durchgeführt und neun explorative Interviews mit zentralen Projektstakeholdern geführt. Die Erkenntnisse der explorativen Interviews wurden auch in der Synthese der Evaluationsdaten berücksichtigt.

Für die Entwicklung des Evaluationsdesigns wurden Vorgaben der BHO sowie etablierte Evaluationskriterien (insb. DeGEval, OECD-DAC-Kriterien) berücksichtigt. Die Evaluation folgt einem theoriegeleiteten Design, das sowohl qualitative als auch quantitative Verfahren miteinander kombiniert. Zentral ist die Triangulation verschiedener Datenquellen und Perspektiven, um sowohl die interne Logik und Umsetzung des Instruments als auch dessen externe Wirkungen belastbar bewerten zu können.

Im Folgenden werden das Evaluationsdesign und die geplanten Methoden erläutert. Die Methoden sind entlang der drei Evaluationsziele strukturiert und ebenfalls schematisch im Operationsplan aufgeführt (Anhang 4).

Angemessenheit und Effizienz des Konstrukts des Auftrags

Zur Beurteilung der institutionellen und organisatorischen Ausgestaltung des GIZ-Auftrags kamen Methoden zum Einsatz, die insbesondere auf die Analyse von Strukturen, Prozessen und Ressourcennutzung abzielten.

- **Analyse der Produktionseffizienz:** Ein zentrales methodisches Element ist eine Produktionseffizienzanalyse, mit der geprüft wurde, ob Ressourcen – insbesondere Personal und Budgetmittel – in einem angemessenen Verhältnis zu den erzielten Leistungen und administrativen Aufwendungen stehen. Diese Methode erlaubte eine Bewertung der Wirtschaftlichkeit im Sinne von § 7 Abs. 2 BHO, indem sie Input-Output-Relationen systematisch beleuchtet. Untersucht wurde die Relation zwischen Mitteln in der Anbahnung und Umsetzung von Partnerschaften, die für Personal der GIZ aufgewandt werden, und Mitteln, die in Partnerschaften außerhalb der Personalmittel der GIZ genutzt werden. Die Analyse basierte zunächst auf einer Zuordnung von Fachkraftmonaten und Finanzen zu den Outputs und darunterliegenden Leistungen im Jahr 2025. Die Daten zu den Inputs wurden anschließend den qualitativen Erkenntnissen zu den Outputs (durch die folgenden Erhebungsinstrumente) entgegengesetzt.
- **Prozessanalyse:** Damit verbunden erfolgte eine Prozessanalyse anhand zweier exemplarisch ausgewählter Prozesse (z. B. zur Initiierung und Begleitung einer Partnerschaft sowie zur Steuerung der Mittelverwendung). Hierfür wurden vier Interviews geführt und zwei Kernprozesse schematisch dargestellt. In jedem Prozess wurden verschiedene Schritte und damit verbundene Aktivitäten identifiziert. Es wurde herausgearbeitet, welche Gruppen oder Personen bei den entsprechenden Aktivitäten involviert sind und welche Form der Tätigkeit und deren Dauer die einzelnen Aktivitäten einnehmen. Durch die Prozessanalyse wurden Schätzungen zu Aufwänden der Prozesse angestellt und potenzielle Ineffizienzen, Schnittstellenprobleme sowie Optimierungspotenziale identifiziert. Ziel war auch eine qualitative Einschätzung, wie die Tätigkeiten zum Profil der Stellenbeschreibungen der verantwortlichen Personen passen. Die untersuchten Prozesse umfassten:

- den Zyklus einer idealtypischen Internationalen Verwaltungspartnerschaft im Geschäftsbereich des BMW – einmal für ein Twinning und einmal für eine Verwaltungspartnerschaft;
- und die strategische und finanzielle Steuerung der Mandatarschaft zwischen EB6 und GIZ.
- **Vergleich mit anderen NCPs:** Zur kontextualisierenden Einordnung wurde ein Vergleich mit Strukturen und Prozessen von National Contact Points (NCPs) und Umsetzungsstrukturen anderer EU-Staaten durchgeführt. Zunächst wurde die Analyse zu anderen NCPs von EB6 untersucht, in der 2025 Interviews mit allen aktiven NCPs zu deren Strukturen und Ausrichtungen geführt wurde. In zwei tiefergehenden Interviews mit VertreterInnen zweier, mit der Aktivität der deutschen Koordinierungsstelle vergleichbaren NCPs und Umsetzungsstrukturen wurden die Effizienz alternativer Organisationsmodelle für NCPs und Umsetzungsstrukturen für IVPs analysiert. Diese komparative Perspektive lieferte Anhaltspunkte dafür, inwiefern die Koordinierungsstelle im internationalen Vergleich effizient organisiert ist oder von Best Practices profitieren kann.

Effektivität der Leistungen für BMW, andere Bundesressorts und deutsche Verwaltungen

Die Bewertung der Effektivität des Auftrags für das BMW, weiterer Bundesressorts und deutscher Verwaltungen erfolgte durch qualitative Interviews und dokumentenbasierte Analyse.

- **Analyse von Projektdokumenten und Daten:** Zunächst wurden einschlägige Dokumente (z.B. Projektberichte, Jahresplanungen, Kommunikationsformate) analysiert, um den Umfang, die Qualität und die Zielsetzung der erbrachten Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu erfassen. Die Dokumentenanalyse diente als Ausgangsbasis für die Rekonstruktion der zugrundeliegenden Wirkungslogik und zur Identifikation relevanter Leistungsmodule.
- **Vertiefende Interviews mit ProjektmitarbeiterInnen:** Ergänzt wurde dieser Zugang durch vier Interviews mit ProjektmitarbeiterInnen der GIZ, um die interne Perspektive auf Zielerreichung, Herausforderungen und Wirkungsannahmen zu erfassen.
- **Vertiefende Interviews mit Partnern und direkter Zielgruppe:** Zudem wurden sechs Interviews mit relevanten Personen aus Ministerien, verantwortliche Personen für Twinning sowie Referatsleitungen, geführt, die mit der Koordinierungsstelle zusammengearbeitet haben. Diese Interviews ermöglichten eine Einschätzung der Relevanz, Nutzung und wahrgenommenen Wirksamkeit der Angebote aus der Perspektive der Auftraggeber, Kooperationspartner und Zielgruppen. Die qualitative Interviewmethode erlaubte es, subjektive Bewertungen, Kontextfaktoren und strukturelle Hürden zu erfassen.

Wirkung in Internationalen Verwaltungspartnerschaften

Zur Untersuchung der Wirkungszusammenhänge der Internationalen Verwaltungspartnerschaften wurden Fallstudien, die Analyse von Daten des projekteigenen Surveys sowie die Auswertung von externen Studien zu IVPs herangezogen.

- **Fallstudien:** Vier Fallstudien wurden gemeinsam mit EB6 und den GIZ-MandatarInnen ausgewählt. Die ausgewählten Fallstudien zu Verwaltungspartnerschaften sollten einen qualitativen Einblick geben, welche Ansätze in welchen Kontexten funktionieren und welche hinderlichen wie auch förderlichen Faktoren es für die Erzielung der intendierten Wirkung gibt. Um zentrale Aspekte des Portfolios zu beleuchten, erfolgte die Auswahl der Fälle nach folgenden Kriterien: *Partnerschaftsform* (insb. Twinning, bilaterale VPs), *Region* (insb. Europäischer Kontinent, Nicht-Europäischer Kontinent), *Geschäftsbereich* (BMW, nicht-BMW) und *thematischer Schwerpunkt*. Ausgewählt wurden:

- TW Algerien zu Erneuerbaren Energien
- VP Moldau zu Gebäudeenergieeffizienz
- VP Namibia zu Qualitätsinfrastruktur Wasserstoff
- TW Montenegro zu Arbeitsmarkt

In jeder Fallstudie werden mehrere Methoden kombiniert:

- **Dokumentenanalyse:** Eine Analyse zentraler Projektdokumente lieferte Informationen zur Zielsetzung, Aktivitäten, Outputs und Kontextbedingungen der Partnerschaften.
- **Interview mit GIZ-Verantwortlichen:** In jeweils einem Interview mit der oder dem zuständigen GIZ-ProjektmitarbeiterIn wurden die Genese und der administrative Rahmen der Partnerschaft beleuchtet.

- **Interview mit Projektleitung oder ExpertIn:** In einem Interview mit Projektleitung oder involvierten ExpertInnen wurden Erfahrungen mit der Umsetzung, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der jeweiligen Partnerschaft rekonstruiert. Wenn auch kein Fokus, so wurden zudem Wirkungen (bspw. Wissenszuwachs) bei den teilnehmenden Personen aus der deutschen Verwaltung erfasst.
- **Interviews mit Partnerbehörde oder relevanten Stakeholdern im Partnerland:** Zentral waren jeweils zwei Interviews mit Partnerbehörden und relevanten Stakeholdern im Partnerland, um deren Sicht auf Nutzen, Wirkung und Nachhaltigkeit der Partnerschaften zu erfassen.
- **Analyse von Survey³-Ergebnissen:** Zusätzlich wurde über die Fallstudien hinaus eine Analyse der Ergebnisse des vorhandenen Surveys der GIZ einbezogen, um quantitative Hinweise auf Zufriedenheit, Lernerfolge oder Anwendungserfolge in den Partnerinstitutionen in die Bewertung der Wirkung miteinzubeziehen.
- **Auswertung von Studien zu IVPs:** Schließlich wurden diverse externe Studien zu IVPs, insbesondere zu Twinning zu Wirkungen ausgewertet, um die Erkenntnisse der Evaluation einordnen zu können.

Synthese und Validierung der Ergebnisse

Nach der Erhebung wurden die Daten und Perspektiven der EvaluatorInnen in **zwei internen Syntheseworkshops** trianguliert. Zur Qualitätssicherung der Ergebnisse wurde am Ende der Erhebungsphase eine Validierung in zwei Schritten vorgenommen.

- **Validierende Stakeholder-Workshops:** In zwei Workshops wurden die vorläufigen Erkenntnisse der Evaluation diskutiert. Es fand ein Workshop mit den GIZ-Teams und ein Workshop mit EB6 statt. Ziel dieser Workshops war es, zentrale Befunde gemeinsam zu reflektieren, offene Fragen zu klären und Handlungsempfehlungen zu schärfen.
- **Validierendes Interview mit der zuständigen BMW-Abteilungsleitung:** Abschließend wurde ein Interview mit der zuständigen BMW-Abteilungsebene geführt, in dem Erkenntnisse der Evaluation geteilt und diskutiert sowie Perspektiven zur Weiterentwicklung der Koordinierungsstelle eingeholt wurden.

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse sind entlang der drei evaluierten Dimensionen (Effektivität; Wirkung; Angemessenheit und Effizienz) und den darunterliegenden Evaluationsfragen strukturiert. Den Analysen der einzelnen Aspekte schließen sich jeweils evaluative Bewertungen an, die mit einem Pfeil gekennzeichnet sind (→).

4.1 Effektivität

Im Kapitel zur Effektivität wird beschrieben, inwiefern der Auftrag seine selbst gesetzten Ziele erreicht (siehe Anhang 5). Dabei wird zunächst die dahinter liegende Relevanz des Auftrags sowie die Definition der Ziele und übergreifende Ausgestaltung des Auftrags analysiert. Anschließend wird die Zielerreichung in den verschiedenen Handlungsfeldern des Auftrags diskutiert.

Relevanz

Zur Bewertung der Zielerreichung ist zunächst die Analyse der Relevanz des Auftrags zentral. Die Relevanz des Auftrags beschreibt in dieser Evaluation, inwieweit der Auftrag der GIZ auf bestehende politische und administrative Rahmenbedingungen abgestimmt ist und bei relevanten Akteuren – insbesondere Partnerinstitutionen im Ausland – auf eine tatsächliche Nachfrage trifft. Bei den deutschen Verwaltungen als Träger und Durchführende von IVPs geht es hingegen vor allem darum, ob sie bereit und in der Lage sind, die jeweiligen Projekte umzusetzen.

³ Als Teil des Monitoring- und Evaluierungssystems versendet die Koordinierungsstelle sechs Monate nach Twinning-Projektende Fragebögen zur Nachhaltigkeit/Verstetigung der Projektergebnisse an die an der IVP teilnehmende Behörden im Partnerland.

Die Analyse zeigt ein differenziertes Bild. Auf Seiten der Partnerinstitutionen besteht ein hohes Interesse an internationalen Verwaltungspartnerschaften. Die IVPs werden als geeignetes Instrument gesehen, um Wissensaufbau und institutionelle Weiterentwicklung zu fördern. Damit bestätigt sich eine anhaltende Nachfrage auf Partnerseite. Zugleich ist zu beobachten, dass die Zahl der EU-Twinning-Ausschreibungen nach der erfolgreichen EU-Osterweiterung in den Jahren 2004 und 2007 rückläufig ist. Der Umfang der von der Koordinierungsstelle umgesetzten Twinning-Ausschreibungen bleibt jedoch weitgehend stabil. Bilaterale VPs stellen dagegen kein automatisches Ersatzinstrument dar, sondern werden ergänzend durch EB6 auf Grund politischer Bedarfe eingesetzt. Die Koordinierungsstelle reagiert flexibel auf diese Anforderungen, indem es alle für die deutsche Bundesregierung relevanten Twinning-Ausschreibungen mit Bewerbungen weiter bedient und gleichzeitig EB6 in der Umsetzung von VPs unterstützt.

Innerhalb der deutschen Verwaltung bleibt das strukturelle Potenzial für IVPs hoch. Interviews mit relevanten AkteurlInnen innerhalb der Koordinierungsstelle und deutschen Behörden weisen jedoch darauf hin, dass die Bereitschaft zur Beteiligung an IVPs bei deutschen Behörden eine Herausforderung ist. Dafür sind in Interviews verschiedene Gründe genannt worden. Die politische Priorität der Beitrittsunterstützung ist gesunken, und die Kapazitäten in den Ministerien, die in den Zeiten der Beitrittswellen vorhanden waren, bestehen größtenteils nicht mehr. Zudem geht Erfahrungswissen verloren, wenn langjährig in Twinning-Projekten aktive Fachkräfte ausscheiden, ohne dass ihr Wissen zur Umsetzung von IVPs ausreichend weitergegeben wird. Zudem ist die Mobilisierung von Fachkräften schwieriger geworden, da die Personaldecke in Bund und Ländern insgesamt dünner geworden ist. Dadurch schrumpft der Kreis an Verwaltungen und Fachkräften, die aktiv an Partnerschaften teilnehmen oder diese initiieren können. Zwar arbeitet die Koordinierungsstelle aktiv an der rechtlichen Rahmensetzung für Twinning, führt den Dialog mit der Landesebene – etwa über die Europaministerkonferenz –, erstellt Fachpublikationen wie zur steuerlichen Handhabung von EU-Einkünften in Abstimmung mit dem BMF und adressiert Behördenleitungen, um die Beteiligung deutscher Verwaltungen zu stärken. Auch bedient der Auftrag den hohen kurzfristigen Unterstützungsbedarf sowohl bei der Projektdurchführung als auch bei der Beratung auf Programmebene, da die Twinning-Koordinationen in anderen Ressorts häufig nur über begrenzte oder keine Kenntnisse zum Instrument verfügen. Gleichzeitig ist es kein zentraler Fokus des gegenwärtigen Auftrags der Koordinierungsstelle, das Erfahrungswissen und die Kapazitäten von deutschen Behörden zur Teilnahme an IVPs langfristig zu stärken.

Vor diesem Hintergrund ist der Auftrag insgesamt gut an die gegenwärtigen Chancen und Herausforderungen angepasst. Die konkrete Ausgestaltung des Auftrags erlaubt eine flexible Reaktion auf veränderte Nachfrageentwicklungen und politische Prioritäten. Die GLZ verfügt über spezifische institutionelle Stärken – insbesondere Flexibilität in der Personalstruktur, internationale Erfahrung und ein breites Netzwerk – die eine wirkungsorientierte Anpassung an komplexe Rahmenbedingungen ermöglichen. Sie nutzt im Auftrag des BMWF ihr Know-how zu Partnerländern durch die Länderbüros vor Ort, internationale Projektmanagement-Erfahrung sowie in Deutschland nicht vergleichbare Expertise aus langjähriger Umsetzung von Twinning-Projekten. Schließlich ist die Wahrnehmung der Funktion als nationale Kontaktstelle für die EU-Instrumente Twinning und TAIEX für das BMWF aus eigener Aussage ohne die Unterstützung eines fachlich versierten Partners oder Projektträgers nicht umsetzbar.

→ In der Bewertung der Relevanz ergibt sich damit ein gemischtes Bild. Der Auftrag ist nach wie vor von hoher Relevanz, da er auf eine weiterhin bestehende Nachfrage auf Partnerseite reagiert und eine strategisch bedeutsame Funktion in der internationalen Verwaltungszusammenarbeit erfüllt. Gleichzeitig zeigen sich bei den deutschen Behörden Herausforderungen in der Bereitschaft für eine Beteiligung an IVPs. Der Rückgang an Erfahrungswissen und Kapazitäten bei deutschen Behörden zur Teilnahme an IVPs wird durch den Auftrag bislang vor allem dadurch adressiert, dass ein umfassendes Unterstützungsangebot für Behörden in der Anbahnung und Umsetzung von IVPs bereitgestellt wird, um die Hürde für deren Beteiligung zu senken. Trotz des Engagements, die Beteiligung von deutschen Behörden über die Behördenleitungen zu stärken und Informationen zu rechtlichen Rahmenbedingungen, ist der langfristige Aufbau von Erfahrungswissen und Kapazitäten für die Umsetzung von IVPs aktuell kein zentraler Fokus des Auftrags. Damit besteht langfristig das Risiko, dass sowohl die Umsetzungsbereitschaft als auch das Umsetzungspotenzial auf deutscher Seite abnehmen. Insgesamt bleibt der Auftrag jedoch strategisch sinnvoll und institutionell angemessen, da er ein zentrales Instrument zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung

internationaler Verwaltungspartnerschaften darstellt und durch seine Flexibilität auf zentrale Herausforderungen reagieren kann.

Ausgestaltung des Auftrags

Zur Bewertung der Zielerreichung wurde zunächst die Ausgestaltung des Auftrags analysiert, um zu prüfen, inwieweit seine Struktur, Zieldefinition und operative Umsetzung auf die intendierten Wirkungen ausgerichtet sind. Die Zielsetzung des GIZ-Auftrags im Rahmen der Koordinierungsstelle Institutionelle Partnerschaften ist grundsätzlich klar formuliert und bietet eine stabile Grundlage für die operative Steuerung. Die übergeordneten Ziele sind nachvollziehbar und erlauben eine flexible Anpassung an sich verändernde politische und institutionelle Rahmenbedingungen. Diese Flexibilität wird durch die modulare Struktur des Auftrags und einen anpassungsfähigen Personalkörper gestützt. Insbesondere da Twinning ein Termingeschäft mit hoher Volatilität ist, erfordert es kurze Entscheidungswege und die Möglichkeit zur schnellen Ressourcenanpassung, die durch das flexible Personalkonzept der GIZ-Teams gewährleistet wird. Auch die Möglichkeit der Unterstützung vor Ort in den Partnerländern besteht durch die Auslandsstruktur der GIZ.

Gleichzeitig zeigen sich Grenzen in der institutionellen Abgrenzung und Rollenklarheit gegenüber anderen Durchführungsorganisationen, insbesondere der Physikalisch-Technischen Bundesanstalt (PTB). Es gibt zwar eine Vereinbarung mit der PTB. In der Praxis haben die Interviews jedoch gezeigt, dass die Projekte, in denen die PTB involviert war, vor allem bei Projektsteuerung und Kommunikation mit beteiligten Ressorts Entscheidungsbefugnisse und AnsprechpartnerInnen nicht immer eindeutig definiert waren. Dies führte vereinzelt zu Ineffizienzen und Überschneidungen in der Abstimmung. Die enge Steuerung durch das BMW – insbesondere durch das Referat EB6 – wirkt hier teilweise kompensierend, da sie ein schnelles Reagieren auf politische Veränderungen ermöglicht und Wissenslücken der GIZ-Teams zu den Abläufen des Bundeshaushalts in Ausnahmefällen (bspw. bei einer vorläufigen Haushaltsführung) und der Verwaltungsstrukturen in Deutschland abfedert.

→ Mit Blick auf die Handlungsfelder insgesamt zeigt sich, dass der Auftrag wesentlich dazu beiträgt, das gegenwärtige Potenzial deutscher Verwaltungen für eine aktive Beteiligung an Internationalen Verwaltungspartnerschaften zu heben. Innerhalb des bestehenden Rahmens und der Kapazitäten der Behörden wird dieses Potenzial weitgehend genutzt. Die Koordinierungsstelle erzielt einen relevanten Anteil an erfolgreichen Twinning-Bewerbungen und unterstützt deutsche Behörden wirksam bei der Anbahnung und Umsetzung. Gleichwohl bleibt das Gesamtpotenzial der deutschen Verwaltung größer als das bislang ausgeschöpfte. Diese Lücke ist vor allem auf begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen des Auftrags sowie auf die spezifische Ausrichtung des Auftrags zurückzuführen, die den Handlungsspielraum in einzelnen Bereichen einschränkt – was jedoch eine politische Entscheidung der deutschen Verwaltungen ist. Insgesamt erweist sich die Ausgestaltung des Auftrags damit als funktional und zweckmäßig, sie ist zugleich aber auf eine begrenzte Reichweite innerhalb der deutschen Verwaltung beschränkt.

Handlungsfeld 1: Nationale Kontaktstelle (NCP)

Zur Analyse der Zielerreichung des ersten Handlungsfelds wurden die Ziele auf Output-Ebene mit den tatsächlichen Leistungen des Auftrags verglichen. Dabei wurde ersichtlich, dass die Nationale Kontaktstelle (NCP) wesentlich dazu beiträgt, ein positives und zunehmend realistischeres Bild von Aufwänden und Voraussetzungen für IVPs innerhalb der deutschen Verwaltung zu fördern. Zwar bestehen insbesondere auf Leitungsebene einzelner Behörden weiterhin Vorbehalte hinsichtlich des vermuteten Aufwands und der personellen Voraussetzungen für eine Beteiligung. So wird vermehrt davon ausgegangen, dass IVPs mehr Personalaufwand oder weitere Ressourcen bedeuten, als tatsächlich erforderlich sind. Diese Herausforderung ist jedoch im NCP bekannt, dem es durch gezielte Informations- und Beratungsangebote gelingt, diesen Einschätzungen entgegenzuwirken. So sprach das BMW im untersuchten Zeitraum diverse Behördenleitungen direkt an, um die Teilnahme an IVPs zu bewerben. In mehreren Fällen konnte durch Aufklärung erreicht werden, dass sich Behörden zur Teilnahme entschlossen, nachdem deutlich wurde, dass die erforderlichen Ressourcen geringer ausfallen als ursprünglich angenommen. Darüber hinaus zeigt sich eine zunehmende politische Unterstützung für das Instrument.

Hochrangige deutsche EntscheidungsträgerInnen haben sich auf nationaler und internationaler Ebene sichtbar für Twinning und TAIEX engagiert. Mit 16 dokumentierten politischen Statements⁴ wurde das selbst gesetzte Ziel von neun übertroffen. Dies spricht für eine beständige politische Anerkennung und Legitimation des Instruments innerhalb der deutschen Verwaltung. Auch dabei zeigt sich, dass die langfristige Sicherung der Unterstützung für IVPs innerhalb der deutschen Verwaltung eine stärkere Ansprache von Behördenleitungen erfordert.

Der kommunikative Fokus des NCPs liegt bislang stark auf dem Beitrag deutscher Behörden zur Stärkung von Partnerinstitutionen. Wenngleich dies ein zentraler Aspekt des Twinning-Instruments ist, bleibt das Potenzial für den Aufbau von Kompetenzen, Wissen und Kontakten auf deutscher Seite bislang nur begrenzt adressiert. Letztere Wirkungen sind zwar nicht der Fokus des Auftrags. Eine stärkere Betonung der Lern- und Vernetzungsmöglichkeiten für deutsche Teilnehmende (siehe auch Kapitel 4.2 Wirkungen zu beobachteten Wirkungen bei deutschen Behörden) könnte die Attraktivität des Instruments jedoch weiter steigern. Einzelne Erfahrungsberichte von ehemaligen deutschen TeilnehmerInnen auf der Website unterstreichen bereits positive Wirkungen für deutsche Behörden durch IVPs. Auch in anderen NCPs, beispielsweise in Spanien, wird in der Bewerbung von IVPs auch ein Fokus daraufgelegt, welche Mehrwerte für spanische Verwaltungen bei der Teilnahme an IVPs entstehen – etwa Kompetenzsteigerungen in der Organisationsentwicklung und Vernetzung. Eine Erweiterung des Fokus auf das Lernen in deutschen Verwaltungen könnte auch bei den Vernetzungsformaten des NCPs von Interesse sein. Vernetzung von Personen, die an IVPs teilnehmen, wird durch jährliche Austauschformate unterstützt. Diese tragen zur Bildung einer losen Gemeinschaft unterschiedlicher in IVPs involvierten Personen bei und werden von den Beteiligten als wertvoll erachtet. Doch auch Vernetzungsveranstaltungen könnten stärker darauf ausgerichtet werden, den Transfer von Lernerfahrungen in die deutsche Verwaltung zu befördern. Ein Fokus auf die Frage, wie Teilnehmende ihre gewonnenen Erkenntnisse in ihren Heimbehörden einbringen (möchten), könnte auch einen Beitrag zur Nachhaltigkeit der Partnerschaften leisten (siehe Kapitel 4.2 Nachhaltigkeit).

Zur Steigerung von Kompetenzen zur Umsetzung von IVPs innerhalb der deutschen Verwaltung bietet der NCP ein breites Spektrum an Unterstützungsmaßnahmen. Diese werden von interviewten Personen als sehr hilfreich erachtet. Auch wenn eine Vielzahl an Maßnahmen durchgeführt und hier alle Ziele des Auftrags übererfüllt wurden, bleibt die Reichweite dieser Maßnahmen unter manchen Personengruppen begrenzt. Insbesondere werden Behördenleitungen und Twinning-KoordinatorInnen in den Behörden nicht immer im vom NCP gewünschten Maße erreicht. Gerade bei einer stärkeren Erreichung von Twinning-KoordinatorInnen besteht ein Multiplikationspotential, dass bislang nicht systematisch genutzt wird. Neuere Formate wie das NCP-Mittagsbriefing stellen hingegen vielversprechende Initiativen dar, um den Austausch zwischen an IVPs interessierten oder beteiligten Personen zu fördern und ein gemeinsames Verständnis von IVPs zu stärken. Auch Einzelberatungen und proaktive Ansprache durch den NCP tragen zur Bildung von Wissen zur Umsetzung von IVPs in deutschen Behörden bei.

Der NCP trägt darüber hinaus in erheblichem Maße zur effektiven Koordination mit europäischen Partnerinstitutionen bei. Die Zusammenarbeit mit anderen NCPs innerhalb der EU wird von diesen durchweg positiv bewertet. Der deutsche NCP wird als zentraler Wissens- und Kompetenzträger innerhalb der europäischen Twinning-Gemeinschaft wahrgenommen und regelmäßig von anderen NCPs konsultiert, etwa zur Einschätzung von Ausschreibungen oder zur Klärung von Verfahrensfragen. Diese Rolle unterstreicht die hohe fachliche Qualität und die strategische Bedeutung des deutschen NCPs im europäischen Kontext. Veranstaltungen und Austauschformate stärken diese Position zusätzlich.

Schließlich trägt der NCP nachweislich zur Beteiligung und zum Erfolg deutscher Behörden bei Twinning-Bewerbungen bei. Der NCP unterstützt aktiv bei der Anbahnung, Beratung und Begleitung von Bewerbungsprozessen. Die eigens gesetzten Zielwerte für die Beteiligung wurden hier fast überall erreicht. Für das Instrument PACE (Public Administration Cooperation Exchange), welches das Flaggschiffinstrument des EU Technical Support Instrument (TSI) unter der Generaldirektion Reform der Europäischen Kommission ist, und das den Aufbau von Verwaltungskapazitäten in EU-Mitgliedstaaten durch Kooperation und Austausch zwischen öffentlichen Verwaltungen fördern soll, wurden 15 Anträge angestrebt. Zwischen 2022 und 2025 wurden 60 Anträge eingereicht. Auch die

⁴ Diese und folgende quantitative Ergebnisse zur Zielerreichung stammen aus dem projektinternen Monitoring.

Bewerbungsquote liegt mit 22 % deutlich über dem Zielwert von 15 %. Die Erfolgsquote von 60 % liegt zwar leicht unter dem Zielwert von 70 %, jedoch steht die finale Bewertung für das Jahr 2025 noch aus, und es besteht die Aussicht, dass der Zielwert erreicht wird.

→ Insgesamt erreicht der NCP wesentlich seine Ziele. Er fördert ein positives Bild von IVPs in der deutschen Verwaltung, baut Vorbehalte ab und steigert die politische Unterstützung deutlich über die Zielwerte hinaus. Die Beratungs- und Informationsangebote sowie neue Formate wie Mittagsbriefings werden als hilfreich bewertet. Der NCP stärkt die Vernetzung innerhalb der Twinning-Community und wird europaweit als zentrale Wissens- und Kompetensträgerin geschätzt. Auch die Beteiligung deutscher Behörden an Bewerbungen liegt deutlich über den Zielwerten. Gleichzeitig bestehen einige Potenziale: In einigen deutschen Behörden wird der Personaleinsatz für IVPs weiterhin als zu hoch eingeschätzt, was die Bereitschaft zur Teilnahme mindert. Die Ansprache von Behördenleitungen und Twinning-KoordinatorInnen bleibt eine Herausforderung, wodurch Multiplikationseffekte nicht voll ausgeschöpft werden. Der kommunikative Fokus liegt stark auf dem Nutzen für Partnerinstitutionen, während Lern- und Vernetzungsmöglichkeiten, die durch IVPs für deutsche Behörden entstehen, bislang wenig betont werden. Eine stärkere Ausrichtung der Kommunikation auf Kompetenzaufbau und Wissenstransfer für deutsche Behörden durch IVPs könnte die Attraktivität des Instruments weiter erhöhen.

Handlungsfelder 2 und 3: Initiierung und Umsetzung von Internationalen Verwaltungspartnerschaften im Bereich des BMW und weiterer Bundesressorts

In der Analyse der Zielerreichung der Handlungsfelder 2 und 3 zeigt sich, dass die Koordinierungsstelle wesentlich zur Initiierung von IVPs im Geschäftsbereich des BMW sowie weiterer Bundesressorts (BMX⁵) beiträgt. Die GIZ-MandatarInnen initiieren neue IVPs, auch über bestehende Partnerschaften hinaus. Dennoch ist die Entstehung neuer Partnerschaften nicht ausschließlich auf die Aktivitäten der Koordinierungsstelle zurückzuführen, sondern häufig auch auf bereits bestehende Beziehungen und Erfahrungen aus vorherigen Projekten. Die GIZ-MandatarInnen übernehmen anschließend eine zentrale Rolle in der Beratung, Strukturierung und Begleitung von Prozessen in der Bewerbung bei EU-Instrumenten oder Anbahnung bei bilateralen VPs. Teilweise übernehmen die GIZ-MandatarInnen auch die Konzeption der Bewerbungen, wenn teilnehmende Behörden nur über begrenzte Kapazitäten oder Wissen für Bewerbungen verfügen. Darüber hinaus werden die Finanzpläne durch das GIZ-Finanzteam erstellt.

In der Effektivität der Anbahnung zeigen sich Unterschiede zwischen den EU-Instrumenten und bilateralen VPs. Insbesondere bei EU-Instrumenten wie Twinning und TAIEX zeigt sich in der Zusammenarbeit mit dem NCP eine hohe Effektivität in der Unterstützung bei der Anbahnung und Bewerbung. Herausforderungen bestehen hingegen bei der Anbahnung von bilateralen Verwaltungspartnerschaften, insbesondere aufgrund der langen Zeiträume in der Anbahnung und der komplexen Abstimmungsprozesse. Zu unterstreichen ist, dass es sich hierbei um ein vergleichsweise neues Instrument handelt, für das langjährige Erfahrungen und ein klares Muster für den Ablauf fehlen. Gleichzeitig ist die Flexibilität von bilateralen VPs politisch gewollt und von PartnerInnen geschätzt. Positiv anzumerken ist, dass die GIZ-MandatarInnen flexibel auf diese Herausforderungen reagierten und immer wieder neue Lösungen fanden, um die Realisierung von bilateralen VPs zu ermöglichen.

Gleichzeitig ist die Koordinierungsstelle engagiert, die Bekanntheit von bilateralen Verwaltungspartnerschaften zu steigern. Statt der laut Monitoring angestrebten 30 Informationsmaßnahmen wurden im BMW 47 durchgeführt. Auch im BMX-Bereich wurden mit zwölf Maßnahmen zur Skalierung des Instruments der bilateralen VPs mehr als doppelt so viele wie geplant⁶ umgesetzt. Bemühungen zur weiteren Information und Unterstützung von Instrumenten der IVPs beschränken sich jedoch nicht nur auf bilaterale VPs: 80 der 90 geplanten Beiträge wurden auf der Leitungsebene des BMW für die politische Unterstützung von IVPs durchgeführt. Zwar wurde der eigens gesetzte Zielwert zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht erreicht, doch die Projektphase schließt erst Ende 2025 ab.

In der **Umsetzung von IVPs** zeigt sich eine insgesamt gut funktionierende Abwicklung. Die GIZ übernimmt nicht nur administrative und koordinierende Aufgaben, sondern unterstützt auch konzeptionell und strategisch, etwa durch

⁵ „BMX“ steht in diesem Zusammenhang als Sammelbegriff für Bundesministerien abseits des BMW, die an IVPs beteiligt sind. Der Begriff erleichtert die Darstellung mehrerer Ministerien, ohne einzelne Bezeichnungen aufzuführen.

⁶ „Geplant“ bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die festgelegten Zielwerte aus dem Monitoring-System des Auftrags.

Wissensmanagement und die Mobilisierung politischer Unterstützung bei Partnerbehörden. Dazu gehört auch das Finanzmanagement der Einzelbudgets für alle bilateralen Verwaltungspartnerschaften und EU-Twinning-Projekte aller Handlungsfelder. Dazu gehört die Erfassung aller Ausgaben in den Projekten, die regelkonforme Verwaltung von Finanzmitteln für EU-Projekte und Verwaltungspartnerschaften und das Finanzmonitoring des gesamten Projektportfolios. Die Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf Herausforderungen in der Projektumsetzung wird von den Beteiligten positiv bewertet. Im BMW-Bereich wurde ein durchschnittliches Portfolio von 15 bilateralen Verwaltungspartnerschaften und EU-Twinning-Projekten umgesetzt, womit der Zielwert von 16 nahezu erreicht wurde. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass Themen der EU-Ausschreibungen nur begrenzt in das Zuständigkeitsfeld des BMW fallen. Auch steht die abschließende Bewertung für das Jahr 2025 noch aus. Eine vollständige Zielerreichung scheint realistisch. Die Auswahl und Umsetzung von EU-Twinning-Projekten im Bereich andere Ressorts außerhalb des BMW-Geschäftsbereichs übertrifft die eigens gesetzten Ziele (18 statt 10 Projekte).

Im Rahmen der durchgeführten Fallstudien und Gespräche mit beteiligten Akteuren wurden auch einige Herausforderungen identifiziert, die in der Umsetzung der IVPs teilweise auftraten. Diese betreffen sowohl die institutionelle Abstimmung und Rollenklärung auf deutscher Seite als auch administrative und finanzielle Rahmenbedingungen.

Die **Rollen- und Mandatsabgrenzung** zwischen EB6 und den GIZ-MandatarInnen wurde teilweise als nicht immer hinreichend transparent beschrieben. Insbesondere auf der Arbeitsebene in deutschen Partnerbehörden bestand zum Teil Unklarheit darüber, welche Entscheidungs- und Kommunikationswege formell vorgesehen sind und welche Kompetenzen und Zuständigkeiten dem jeweiligen GIZ-Team im Rahmen der Mandatierung zukommen. Teilweise war daher für die beteiligten deutschen Behörden nicht eindeutig nachvollziehbar, welche Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse auf Seiten der GIZ-MandatarInnen im Auftrag des BMW bestehen und in welchen Fällen eine formale Abstimmung mit dem Ministerium erforderlich ist. In einzelnen Beispielen, in denen das Projektmanagement nicht durch die GIZ-MandatarInnen, sondern durch eine deutsche Partnerbehörde umgesetzt wurde, kam es ebenfalls zu Unklarheiten hinsichtlich der Aufgabenverteilung und Kommunikationswegen. Dabei zeigte sich, dass der spezifische Mehrwert des jeweiligen GIZ-Teams als Schnittstelle zwischen dem BMW und den beteiligten Behörden nicht in allen Fällen hinreichend deutlich wurde. Insbesondere bei dem BMW nachgeordneten Behörden stellte sich vereinzelt die Frage, warum Berichts- und Abstimmungswege über die GIZ-MandatarInnen erfolgen sollten und nicht unmittelbar mit dem BMW geführt werden können. Diese Wahrnehmung verweist weniger auf grundsätzliche Kritik an der Rolle der GIZ, sondern vielmehr auf einen **Kommunikations- und Klärungsbedarf in Bezug auf die Mandatslogik und den Mehrwert der GIZ im Gesamtkonstrukt**. Eine frühzeitigere und transparentere Vermittlung dieser Rolle, etwa im Rahmen von Auftaktveranstaltungen oder Informationspaketen für beteiligte Behörden, könnte künftig dazu beitragen, Missverständnisse zu vermeiden und die Zusammenarbeit zu stärken.

Neben einer insgesamt funktionalen Administration traten in Einzelfällen **administrative Verzögerungen** und Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Mittelbereitstellung auf. Die Umstellung von einer Beauftragung auf eine Zuwendung führte in einem Fall zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Finanzierung laufender Aktivitäten. Aufgrund der vorläufigen Haushaltsführung entstanden Engpässe, die von den beteiligten Durchführungsorganisationen nur durch Eigenmittel überbrückt werden konnten. Der damit verbundene Mehraufwand und das finanzielle Risiko hätten durch frühzeitige Kommunikation hinsichtlich der mit der vorläufigen Haushaltsführung verbundenen Einschränkungen bei der Mittelauszahlung und vorausschauender Planung teilweise vermieden werden können. Auch in der vertraglichen Umsetzung zeigte sich Optimierungspotenzial: Die Vielzahl an zu unterzeichnenden Vertrags- und Kooperationsvereinbarungen sei nicht in allen Fällen im Vorfeld umfassend transparent kommuniziert worden. Darüber hinaus erschwerte eine relativ kurzfristige Vorlage in einem untersuchten Fall die rechtzeitige Prüfung und interne Abstimmung. Hier wurde der Wunsch geäußert, künftig klare, frühzeitige und auf die Verwaltungsrealitäten der Partner abgestimmte Verfahren zu etablieren. Zudem wurde deutlich, dass die **Kommunikation** nicht immer ausreichend auf die spezifischen administrativen Strukturen und Verfahren unterschiedlicher Behörden zugeschnitten war. Hier zeigte sich ein Bedarf an stärker differenzierter Ansprache und besserer Abstimmung mit den jeweiligen Verwaltungsebenen.

Ein weiterer Punkt, der wiederholt thematisiert wurde, war eine **ausbaufähige Abstimmung und Informationsweitergabe** zwischen verschiedenen Ressorts und Akteuren innerhalb der deutschen Verwaltung. Mehrere Befragte

berichteten, dass **parallele Aktivitäten anderer Ressorts** (z.B. BMZ) im selben Partnerland und Sektor erst im Verlauf der Projektumsetzung bekannt und Projektergebnisse (z.B. erstellte Analysen oder Studien) nur durch Zufall entdeckt wurden. Dies führte in Einzelfällen auch zu Irritationen auf der Partnerseite, da Mandate und Zuständigkeiten deutscher Akteure nicht klar voneinander abgegrenzt waren. In der Folge gingen teilweise Synergiepotenziale verloren, etwa bei der Abstimmung thematisch verwandter Aktivitäten oder der gemeinsamen Ansprache von Partnerinstitutionen.

Auch führten **Personalwechsel** auf deutscher und auf Partnerseite punktuell zu Wissensverlusten und Verzögerungen. Befragte regten an, den Wissenstransfer bei Übergaben stärker zu institutionalisieren und formalisierte Onboarding-Prozesse einzuführen. Dadurch könnte Kontinuität in der Zusammenarbeit gewährleistet und die Effizienz in der Umsetzung gestärkt werden. Trotz der genannten Herausforderungen wurden **die IVPs als insgesamt flexibles und wirksames Instrument bewertet**, das den Aufbau langfristiger Beziehungen und das Lernen auf beiden Seiten ermöglicht.

→ Insgesamt trägt die Koordinierungsstelle wesentlich zur Initiierung und Umsetzung von IVPs bei. Die Unterstützung bei EU-Instrumenten wie Twinning und TAIEX ist effektiv und die gesetzten Zielwerte für Informationsmaßnahmen und Projektumsetzungen wurden größtenteils erreicht oder übertroffen. Das GIZ-Team reagiert flexibel auf Herausforderungen, übernimmt zentrale Rollen in Beratung, Koordination der Partnerschaften und Wissensmanagement und sichert eine funktionierende Administration von IVPs. Die Fähigkeit zur schnellen Problemlösung und die strategische Begleitung werden von den Beteiligten positiv bewertet. Herausforderungen bestehen vor allem bei bilateralen Verwaltungspartnerschaften, die durch lange Anbahnungszeiträume und komplexe Abstimmungsprozesse geprägt sind. Zudem sind Rollen- und Mandatsabgrenzungen zwischen EB6 und den GIZ-MandatarInnen nicht immer transparent gegenüber anderen Behörden, was zu Unsicherheiten und Irritationen führt. Auch wurden Fälle von Verzögerungen in der Administration (insb. Zahlungen und Verträge) sowie der unklaren Kommunikation mit einzelnen Behörden beobachtet, die die Zielerreichung erschwert haben. Schließlich stellte auch die teils fehlende Koordination mit anderen deutschen Behörden im Partnerland ein Hindernis für die Zielerreichung dar. Daneben bleiben Personalwechsel eine Herausforderung, der jedoch mit Bemühungen im Wissensmanagement entgegnet wird.

Handlungsfelder 4 und 5: Weiterentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit und Monitoring

Schließlich zeigt die Analyse der Leistungen der GIZ unter den Handlungsfeldern 4 und 5, dass die Koordinierungsstelle einen zentralen Beitrag zur Weiterentwicklung der Instrumente internationaler Verwaltungspartnerschaften leistet. Für das Referat EB6 stellt sie eine konzeptionelle und fachliche Unterstützung dar, deren Qualität von den zuständigen Stellen ausdrücklich geschätzt wird. Die GIZ bringt ihre Expertise nicht nur in die nationale Beratung ein, sondern steht teilweise auch in direktem Austausch mit EU-Institutionen. Dadurch konnte Deutschland eine sichtbare Rolle im laufenden Reformprozess der EU-Instrumente einnehmen. Der Aufbau von Expertise gelingt in der aktuellen Konstellation besser als in früheren Projektphasen. Der kontinuierliche Austausch zwischen den GIZ-Teams sowie das Engagement des NCP-Personals im Projektmanagement fördern einen wechselseitigen Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern. Die langfristige Teamstruktur ermöglicht zudem eine nachhaltige Kompetenzentwicklung. Die Erfahrung mit verschiedenen Instrumenten der IVPs erlaubt es, Synergien zu nutzen und Weiterentwicklungen gezielt voranzutreiben. Dies zeigt sich auch darin, dass die Zielwerte zur Weiterentwicklung des Instrumentariums und zur Abstimmung mit dem BMWE im Projektzeitraum übertroffen wurden: 14 statt zwölf Maßnahmen wurden von der Koordinierungsstelle in Abstimmung mit der Referatsleitung von EB6 entwickelt. Auch die Vertretung deutscher Interessen in relevanten EU-Gremien wurde in elf von zwölf angestrebten Fällen bis zum Evaluationszeitraum erfolgreich unterstützt.

Im Bereich der **Öffentlichkeitsarbeit** erfüllt die Koordinierungsstelle ihre Aufgaben. Die Kommunikation über laufende Aktivitäten erfolgt zuverlässig, bleibt jedoch in ihrer Form konventionell. Eine stärkere Diversifizierung der Kommunikationsformate wird aktuell angestrebt und könnte dazu beitragen, neue Zielgruppen zu erreichen. Derzeit werden vor allem Personen erreicht, die bereits mit dem Instrument vertraut sind. Bisher fehlen einfach zugängliche Informationsangebote. So äußerten beispielsweise interviewte VertreterInnen aus umsetzenden Behörden den Wunsch nach einfach zugänglichen Informationsmaterialien, insbesondere zum Ablauf von IVPs. Die gegenwärtige

Initiative hinsichtlich neuer Kommunikationswege zeigt jedoch, dass die Koordinierungsstelle flexibel und offen gegenüber neuen Kommunikationsformaten ist.

Das übergreifende **Monitoring** wurde im Zuge der Überarbeitung 2025 verbessert. Im Auftrag von EB6 ist die GlZ für das Monitoring verantwortlich. Besonders positiv hervorzuheben ist bei der Überarbeitung die Einbeziehung der Wirkungsebene durch eine Partnerbehördenbefragung. Das entwickelte M&E-System entspricht den Standards der GlZ und den strategischen Vorgaben des BMWF. Es wird seit Oktober 2023 zur Unterstützung der Wirkungskommunikation und Berichterstattung eingesetzt. Der Zielwert für die Entwicklung und Nutzung eines solchen Systems wurde erreicht.

→ Insgesamt erreicht die Koordinierungsstelle in der Weiterentwicklung der Instrumente ihre Ziele und wird als fachlich hochwertige Unterstützung für das BMWF und EU-Institutionen wahrgenommen. Deutschland konnte durch die Expertise der Koordinierungsstelle eine sichtbare Rolle im Reformprozess der EU-Instrumente einnehmen. Zielwerte zur Weiterentwicklung und zur Vertretung deutscher Interessen in EU-Gremien wurden erreicht oder übertroffen. Das Monitoring-System wurde erfolgreich überarbeitet und entspricht den strategischen Vorgaben. Die Einbeziehung der Wirkungsebene durch Partnerbefragungen ist besonders positiv hervorzuheben. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit erfüllt die Koordinierungsstelle ihre Aufgaben, bleibt jedoch in der Ansprache konventionell. Eine stärkere Diversifizierung der Kommunikationsformate und einfacher zugängliche Informationsmaterialien könnten die Reichweite erhöhen. Die Initiative zur Entwicklung neuer Kommunikationswege zeigt jedoch, dass die Koordinierungsstelle offen für Verbesserungen ist.

4.2 Wirkung

Im Kapitel zu Wirkung wird beschrieben, inwiefern der Auftrag zu größeren intendierten und nicht-intendierten Veränderungen beiträgt. Dabei werden Wirkungen auf verschiedenen Ebenen analysiert. Zunächst werden Wirkungen erörtert, die der Auftrag für die erfolgreiche Weiterentwicklung, Anbahnung und Umsetzung von IVPs schafft. Anschließend werden die durch IVPs entstehenden Wirkungen untersucht: einerseits bei Partnerbehörden und andererseits bei deutschen Behörden. Als Beitrag zum Lernen im Auftrag werden zudem förderliche und hinderliche Faktoren für die Generierung von Wirkungen diskutiert. Abschließend wird die Nachhaltigkeit der beobachteten Wirkungen untersucht. Darüber hinaus sind Erkenntnisse zu den einzelnen Fallstudien dargestellt, die für die Evaluierung der Wirkung durchgeführt wurden.

Wirkungen für Internationale Verwaltungspartnerschaften

Wirkungen der Koordinierungsstelle zeigen sich zunächst durch die **Ermöglichung von IVPs**. Die Koordinierungsstelle leistet einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung und Funktionsfähigkeit der Instrumente der IVPs. Durch die kontinuierliche Beobachtung und Anpassung der bestehenden Verfahren konnten die Instrumente auch unter sich wandelnden politischen und administrativen Rahmenbedingungen arbeitsfähig gehalten werden. Sowohl das BMWF als auch die Europäische Kommission wurden regelmäßig über Anpassungsbedarfe und -prozesse informiert, wodurch Transparenz und Kohärenz mit europäischen Vorgaben sichergestellt wurden. Im europäischen Kontext wird die deutsche Koordinierungsstelle von Partnerinstitutionen als relevanter und verlässlicher Akteur innerhalb der EU-Twinning-Gemeinschaft wahrgenommen, insbesondere aufgrund ihrer aktiven Rolle im Erfahrungsaustausch und ihrer Impulse zur Instrumentenentwicklung. Die kontinuierliche Reflexion über die Angemessenheit und Effizienz der eingesetzten Formate hat zudem dazu beigetragen, Lernprozesse innerhalb der deutschen Verwaltung zu fördern.

Im Bereich der **Anbahnung von IVPs** hat die **Koordinierungsstelle** maßgeblich dazu beigetragen, das Bewusstsein und Interesse deutscher Behörden an der Teilnahme an IVPs zu stärken. So unterstützte die Koordinierungsstelle beispielsweise eine deutsche Behörde maßgeblich dabei, sich mit weiteren EU-Mitgliedstaaten auf eine Twinning-Ausschreibung zu bewerben und stellte den Kontakt zu den anderen Konsortiums-Mitgliedern her. Insbesondere der umfangreiche Support der Koordinierungsstelle hinsichtlich der zu erfüllenden Vorgaben und auszufüllenden Dokumente wurde als sehr hilfreich hervorgehoben. Zahlreiche Verwaltungen verfügen inzwischen über ein solides

Grundverständnis der Funktionsweise dieser Partnerschaften und erkennen deren Mehrwert als Instrument des internationalen Verwaltungsaustauschs an. Dennoch bestehen weiterhin Wissens- und Kompetenzlücken, insbesondere unter jüngeren bzw. neu eingestellten Mitarbeitenden und in Leitungsebenen, die bislang wenig Erfahrung mit internationalen Kooperationen haben. Hier spielt die beratende Funktion der Koordinierungsstelle eine zentrale Rolle: Durch die Bereitstellung administrativer und prozessualer Unterstützung werden Einstiegshürden gesenkt und die Teilnahmebereitschaft deutscher Behörden gefördert, auch wenn die Komplexität der Verfahren in Einzelfällen weiterhin als Herausforderung wahrgenommen wird. Als besonders hilfreich wurde von vielen Interviewten beispielsweise das Format der sogenannten Mittagsbriefings wahrgenommen. Diese regelmäßig stattfindenden Informations- und Austauschveranstaltungen werden als niedrigschwelliges und praxisnahes Angebot geschätzt, das es ermöglicht, sich über aktuelle Entwicklungen, Ausschreibungen und gute Praxisbeispiele auszutauschen. Positiv hervorgehoben wurde insbesondere die hohe Erreichbarkeit und Unterstützungsbereitschaft der Koordinierungsstelle im Nachgang dieser Veranstaltungen, etwa durch die Bereitstellung von Präsentationen, zusätzlichem Informationsmaterial oder individueller Beratung.

Gleichwohl zeigt sich, dass die derzeitigen Austauschformate vor allem Personen erreichen, die bereits über Erfahrung mit IVPs oder ähnlichen Programmen verfügen. Mehrere Interviewte regten daher an, ergänzend stärker zielgruppenspezifische Angebote zu entwickeln, etwa Einführungsformate für neue Ansprechpersonen in den Ressorts oder kompakte Informationsmaterialien, die Grundbegriffe und Abläufe verständlich aufbereiten. Ein solches, regelmäßig wiederkehrendes Einführungsangebot könnte dazu beitragen, das Thema innerhalb der Behörden breiter zu verankern und neue Interessierte gezielter einzubinden.

Hinsichtlich der **Umsetzung von IVPs** zeigt sich, dass die Instrumente grundsätzlich funktionsfähig sind und von deutschen Behörden erfolgreich genutzt werden können. Die Koordinierungsstelle trägt durch ihre Steuerungs- und Unterstützungsfunktion dazu bei, dass die Umsetzungsfähigkeit und -qualität auf Seiten der deutschen Partnerinstitutionen erhalten bleibt. Der bestehende Instrumentenmix aus Twinning, bilateralen Partnerschaften und weiteren Formaten wird insgesamt kohärent eingesetzt und relativ weit ausgeschöpft. Gleichwohl zeigen sich punktuell Herausforderungen in der Abstimmung mit anderen umsetzenden deutschen Behörden (z. B. im Hinblick auf Zuständigkeiten oder parallele Vorhaben, siehe Kapitel 4.1), die künftig durch klarere Kommunikations- und Koordinationsmechanismen adressiert werden könnten.

→ Die Koordinierungsstelle erzielt zunächst Wirkung darin, dass die Funktionsfähigkeit und Weiterentwicklung der IVP-Instrumente gesichert sind. Auf nationaler Ebene wirkt die Koordinierungsstelle dadurch, dass das Bewusstsein deutscher Behörden für IVPs gestärkt ist und Hürden für die Teilnahme gesenkt sind. Gleichwohl bestehen weiterhin Wissenslücken in Behörden, insbesondere bei Behördenleitungen und jüngeren MitarbeiterInnen. Dies erschwert eine breitere Verankerung der Instrumente der IVPs. Auch durch die effektive Umsetzung der IVPs erzielt die Koordinierungsstelle positive Wirkung für die deutsche Bundesregierung.

Wirkungen durch Internationale Verwaltungspartnerschaften

Wirkungen der Koordinierungsstelle entstehen zudem durch ihren Beitrag in der Umsetzung von IVPs und zeigen sich sowohl bei teilnehmenden Partnerbehörden als auch bei deutschen Behörden.

IVPs werden von den beteiligten **Behörden und Institutionen in den Partnerländern** in unterschiedlichem Maße als Instrument zur Förderung von Reform- und Transformationsprozessen genutzt. Verschiedene Studien konnten zeigen, dass insbesondere Twinning-Projekte in nahezu allen untersuchten Kontexten, etwa in Serbien, Moldau, Ägypten oder Tunesien, als Katalysator für rechtliche und institutionelle Anpassungen dienen und damit einen direkten Beitrag zu den jeweiligen Integrations- oder Modernisierungsprozessen leisten.⁷ Besonders deutlich zeigt sich dieser

⁷ See for instance Alves, V. (2022). The Substance of EU Democratic Governance Promotion via Transgovernmental Cooperation: The Twinning Programme in the Southern Neighbourhood (2004-2019) ISCTE - Instituto Universitario de Lisboa; Bresser, J. (2019). Does Twinning address limitations to institutional cooperation? A case study on institutional cooperation between Dutch institutions (Master's thesis). Utrecht University; Dolezalová, V. (2022). Performance or legitimacy? Twinning diplomacy in times of autocratization. In T. Karásek (Ed.), *Paradoxes of the West: A post-Western insights* (pp. 65–88); European Commission (2019). Evaluation of the Twinning instrument in the period 2010–2017; İşleyen, B. (2014). The European Union and neoliberal governmentality: Twinning in Tunisia and Egypt. *European Journal of International Relations*,

Beitrag im Rahmen von Twinning-Projekten, die gezielt auf die Angleichung administrativer Verfahren und rechtlicher Standards an EU-Vorgaben und -Standards ausgerichtet sind, zumeist im Rahmen von übergeordneten EU-Beitrittsprozessen. So beispielsweise auch im untersuchten Fallbeispiel des Twinning-Projekts zur Stärkung der Arbeitsagentur Montenegros⁸ bei der Umsetzung aktiver Arbeitsmarktmaßnahmen und Vorbereitung auf die Teilnahme am Europäischen Sozialfonds (ESF) und der European Employment Services (EURES). Während das übergeordnete Ziel darin bestand, das Partnerland auf einen zukünftigen EU-Beitritt vorzubereiten und die entsprechenden institutionellen sowie administrativen Kapazitäten aufzubauen, konzentrierte sich der deutsche Beitrag im Rahmen der Komponente 3 explizit darauf, die Arbeitsagentur gezielt mit den Anforderungen und Standards von EURES vertraut zu machen und die Institutionen zu befähigen, diese bei einem EU-Beitritt eigenständig zu erfüllen. Insgesamt befähigen Twinning-Vorhaben Partnerländer zur Übernahme und Umsetzung des EU-Rechtsbestands oder unterstützen, bei Ländern ohne Beitrittsperspektive, die Angleichung an EU-Standards, um Kooperations- und Assoziationsabkommen umzusetzen und nicht-tarifäre Handelshemmnisse abzubauen⁹. Drei aktuelle Beispiele von Wirkungen verdeutlichen dies. Erstens hat die ruandische Arznei- und Impfstoffbehörde durch das Twinning-Projekt mit PEI und BfARM das WHO-Maturity Level 3 erreicht, was die Ansiedlung einer Impfstoffindustrie ermöglicht. Zweitens unterstützt das Twinning-Projekt zur Regulierung von Finanzdienstleistungen in Montenegro die Angleichung der Gesetzgebung an den EU-Acquis und stärkt die Stabilität des Finanzsystems als Beitrag zum EU-Beitritt. Drittens trägt das Projekt zur Reform der Medienregulierung in der Ukraine zur Anpassung an EU-Standards und zur Entwicklung von Instrumenten gegen externe Einflussnahme bei, was sowohl den EU-Beitrittsprozess als auch die Resilienz gegenüber aktuellen Bedrohungen gegenüber Russland fördert.

Doch auch im Bereich der VPs zeigten sich in den untersuchten Fallbeispielen bereits erzielte Wirkungen und Fortschritte, teilweise auch im Hinblick auf eine übergeordnete EU-Beitrittsperspektive. So werden das Energieministerium und die Nationale Energieagentur (CNED) Moldaus beispielsweise durch den Austausch von Wissen zu konkreten technischen und praktischen Fragestellungen sowie durch das Teilen von Best-Practice-Ansätzen im Rahmen der Reformbestrebungen Moldaus im Bereich der Gebäudeenergieeffizienz unterstützt. Auch abseits von EU-Beitrittsprozessen leisten die untersuchten VPs einen Beitrag zu übergeordneten Reform- und Transformationsprozessen. So trug beispielsweise die Partnerschaft mit Namibia u. a. zur Einrichtung eines nationalen Normungsausschusses für grüne Wasserstofftechnologien bei. Dieses Gremium bildet die Grundlage für die Entwicklung eigener Standards, die Übernahme relevanter internationaler Normen sowie die Mitgestaltung globaler Standards auf ISO-Ebene.

Darüber hinaus tragen die Partnerschaften in vielfältiger Weise zur Stärkung individueller und organisatorischer Kapazitäten bei. Auf individueller Ebene fördern sie den Wissens- und Kompetenzaufbau in zentralen Verwaltungsbereichen wie beispielsweise in der Normung, Energieeffizienz oder Qualitätssicherung. Auf institutioneller Ebene unterstützen sie kurzfristige Organisationsentwicklungsprozesse und regen in der Regel eine vertiefte Reflexion über die eigenen Kapazitäten, Arbeitsprozesse und Bedarfe an. Auch jenseits konkreter Reformvorhaben entfalten die Partnerschaften eine wichtige katalytische Wirkung: Sie vertiefen bereits bestehende Kontakte oder schaffen neue persönliche und institutionelle Verbindungen auf Fachebene. Diese bilden die Grundlage für künftige Kooperationen und fördern einen fortgesetzten fachlichen Dialog zwischen den Verwaltungen. Mehrere Partnerinstitutionen betonten, dass der Austausch mit deutschen Behörden und ExpertInnen nicht nur technisches Wissen vermittelte, sondern auch neue Perspektiven auf Verwaltungshandeln und Entscheidungsprozesse eröffnete und Perspektiven für zukünftige, weitere Kooperationen schuf.

21(3), 672-690.; Panchuk, D. (2017). EU Transgovernmental cooperation through twinning in the Eastern neighbourhood: democratic substance, role of member states, and effectiveness. Ghent University. Faculty of Political and Social Sciences, Ghent, Belgium; Panchuk, D. (2019). Effectiveness of EU transgovernmental cooperation in the neighbourhood: Qualitative comparative analysis of Twinning projects in Ukraine. *Europe-Asia Studies*, 71(3), 480-509; Rama, C., Klammer, U. (2024): Policy-Transfer in der EU-Erweiterungs- und Nachbarschaftspolitik: Einblicke aus einer Analyse deutscher Justiz-Twinning, IAQ-Report, No. 2024-12, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Duisburg.; Roch, S. (2018). Between arbitrary outcomes and impeded process: The performance of EU Twinning projects in the EU's Eastern neighbourhood. In *The European Union and Central and Eastern Europe* (1st ed.). Routledge; Sas, A.M. (2017). Triumph in Twinning? The role of EU experts in the realization of externally supported public sector reform. Master Thesis. Universiteit Leiden; Selenko, E., Stanojević, D., & Stokić, M. (2017). EU Twinning projects in Serbia: Analysis of policy areas and the influence of member states. *Contemporary Southeastern Europe*, 4(2).

⁸ Montenegro ist seit dem 17.12.2010 EU-Beitrittskandidat.

⁹ European Commission (2019). Evaluation of the Twinning instrument in the period 2010–2017.

→ Nicht sämtliche Wirkungen von Twinning und bilateralen Verwaltungspartnerschaften lassen sich unmittelbar messen. In Partnerbehörden entfalten IVPs spürbare Wirkungen, indem sie Reform- und Transformationsprozesse unterstützen, institutionelle Kapazitäten stärken und als Katalysator für rechtliche und organisatorische Anpassungen wirken. Fallbeispiele aus Montenegro, Moldau, Algerien und Namibia zeigen, dass Partnerschaften sowohl EU-Beitrittsvorbereitungen als auch nationale Reforminitiativen fördern. So zeigen IVPs Wirkung bei der Überarbeitung von Verordnungen sowie die Erreichung von EU-Standards in ökonomischen und technischen Bereichen, beispielsweise in der Qualitätsinfrastruktur, was wiederum zum Abbau nicht-tarifärer Handelshemmnisse und einen verbesserten Marktzugang für die deutsche Wirtschaft beiträgt. Darüber hinaus tragen IVPs zur Kompetenzentwicklung und Organisationsreflexion bei und schaffen dauerhafte fachliche Netzwerke, die zukünftige Kooperationen erleichtern – ein zentraler Mehrwert über die Projektlaufzeit hinaus.

Ebenso zeigen sich durch IVPs **Wirkungen auf Seiten der deutschen Behörden**. Während der Wissenstransfer im Moment überwiegend von deutscher Seite in Richtung der Partnerbehörden erfolgt, sind in vielen Fällen auch gegenseitige Lernprozesse sichtbar. So berichteten deutsche Fachbehörden, dass die enge Zusammenarbeit mit den anderen EU-Konsortialpartnern und Partnerinstitutionen zur Reflexion der eigenen Verfahren, Entscheidungswege und Organisationskulturen anregte und teilweise zu einer stärkeren Vernetzung verschiedener Einheiten innerhalb der eigenen Behörde aber auch zwischen den Konsortialpartnern beitrug. Dabei stand auf deutscher Seite bisher weniger die Aneignung neuer Fachkenntnisse im Vordergrund als vielmehr die Erweiterung des Netzwerks, der Perspektivwechsel und der Vertrauensaufbau. Dennoch findet auch ein Wissenszuwachs über den Kontext sowie die Institutionen und Rahmenbedingungen im Partnerland statt, was im Verlauf der IVPs zunehmend auch gewinnbringend eingesetzt wird, indem Bedarfe reflektiert und der Fokus der Partnerschaften ggf. nachgeschärft wird. Darüber hinaus eröffneten sich am Fallbeispiel der VP Moldau auch exemplarisch fachliche Lernpotenziale für deutsche Behörden, beispielsweise in neuen Themenfeldern wie der Cybersicherheit im Energiesektor, in denen die Partnerbehörden laut Aussage einer interviewten Person bereits über innovative Ansätze und Praxiserfahrungen verfügen. Solche Felder könnten künftig gezielt für wechselseitigen Wissenstransfer genutzt werden, um die Lernrichtung in den Partnerschaften stärker zu diversifizieren und auch nach Abschluss einzelner Projekte einen nachhaltigen Austausch zu ermöglichen.

Gleichwohl bleibt das gegenseitige Lernen bislang weitgehend informell und nicht systematisch verankert. Twinning und andere Instrumente sind zwar als Peer-to-Peer-Ansätze konzipiert, werden in der Praxis jedoch häufig als einseitige Wissensvermittlung umgesetzt. Studien zeigen, dass auch IVPs durchaus aktiv wechselseitigen Austausch und gemeinsames Lernen fördern können¹⁰. In der deutschen Koordinierungsstelle besteht jedoch großes Potenzial, diese Dimension stärker zu institutionalisieren. Eine strukturierte Förderung von Communities of Practice oder Austauschformaten könnte hier einen niederschweligen Beitrag leisten, um die Lernerfahrungen aus beiden Perspektiven sichtbarer zu machen und nachhaltig zu sichern.

→ Auch auf der Seite deutscher Behörden schafft die Koordinierungsstelle durch die IVPs Wirkungen – wenn auch nicht intendiert. IVPs fördern auf deutscher Seite vor allem Perspektivwechsel, Netzwerkerweiterung, Reflexion zu Strukturen und Prozessen der eigenen Institution und Kompetenzen der Organisationsentwicklung. In manchen Fällen entstehen auch fachliche Lernpotenziale in neuen Themenfeldern. Diese Wirkungen werden jedoch bisher nicht systematisch durch den GIZ-Auftrag unterstützt, bergen jedoch großes Potential.

Förderliche und hinderliche Faktoren

Die Umsetzung und letztlich auch die Wirkung institutioneller Partnerschaften wird maßgeblich durch eine Vielzahl von Kontext-, Struktur- und Prozessfaktoren beeinflusst. Neben politisch-administrativen Rahmenbedingungen spielen auch institutionelle und interpersonelle Aspekte eine entscheidende Rolle für den Erfolg oder Misserfolg der Zusammenarbeit.

Ein zentraler struktureller Faktor ist die durch EU- und deutsche Regularien **vorgegebene Projektdauer** sowie die **Komplexität und Auslegung der administrativen Vorgaben**. Während klare Regelwerke und Verfahren zur

¹⁰ Siehe Panchuk (2017); Panchuk (2019); Selenko, Stanojević & Stokić (2017).

Transparenz beitragen, kann eine übermäßige Verrechtlichung die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in der Umsetzung einschränken. Im Bereich von Twinning wurde beispielsweise berichtet, dass die Umsetzung häufig durch **starre Vorgaben und langwierige Änderungsprozesse** geprägt ist. Ein zentrales Problem besteht darin, dass die zugrunde liegenden Twinning-Fiches, also die ursprünglichen Projektanträge, oftmals bereits ein bis zwei Jahre alt sind, wenn die eigentliche Umsetzung beginnt. In dieser Zeitspanne verändern sich nicht selten politische Prioritäten, institutionelle Strukturen oder thematische Bedarfe der Partnerländer. Ein Beispiel hierfür zeigte sich im Twinning-Projekt mit Montenegro: Sowohl auf Seiten der montenegrinischen Arbeitsverwaltung als auch im Bereich der EU-Instrumente – etwa bei EURES – hatten sich Rahmenbedingungen verändert, sodass ursprünglich vorgesehene Aktivitäten nicht mehr relevant waren. Das Projektteam überprüfte daher gemeinsam mit der Partnerbehörde regelmäßig die geplanten Maßnahmen und passte sie schrittweise an aktuelle Bedarfe an. Diese Anpassungsprozesse gestalteten sich jedoch aufgrund der formalen Vorgaben der Europäischen Kommission als aufwendig, da genehmigte Projektanträge nicht ohne Weiteres grundlegend verändert werden können. Jede Änderung musste schriftlich neu formuliert, durch die Partnerbehörde bestätigt und mit der EU abgestimmt werden. Trotz dieses administrativen Aufwands gelang es, das Projekt flexibel an die tatsächlichen Bedarfe Montenegros auszurichten. Diese **gemeinsame iterative Vorgehensweise** wurde von allen Beteiligten positiv bewertet. Gleichwohl zeigte sich deutlich, dass Twinning-Projekte strukturell weniger anpassungsfähig sind, als es für dynamische Reformkontexte wünschenswert wäre. Während kleinere Änderungen auf Aktivitätenebene relativ einfach vorgenommen werden können, sind Anpassungen an den sogenannten Mandatory Results nur über formale Vertragsergänzungen möglich, die oft längere Abstimmungsprozesse nach sich ziehen.

Demnach wirken sich insbesondere **pragmatische Lösungen im administrativen Handling**, eine **flexible Anwendung der Vorgaben sowie Spielräume in der Mittelverwendung** (im Rahmen der regulatorischen Möglichkeiten) förderlich aus. Diese ermöglichen es den Beteiligten, angemessen auf veränderte Rahmenbedingungen oder Bedarfe der Partnerbehörden zu reagieren. VPs wurden hier grundsätzlich als flexibleres Instrument beschrieben, wenn es auch teilweise in diesen Partnerschaften zu Komplikationen in der Umsetzung kam (siehe Kapitel 4.1).

Auf Seiten der Koordinierungsstelle trägt vor allem **Transparenz über die eigene Rolle, Zuständigkeiten und Befugnisse** zur Wirksamkeit der Partnerschaften bei. Eine transparente Kommunikation über Finanzierungsmöglichkeiten, realistische Einschätzungen des Arbeitsaufwands für deutsche Behörden sowie zielgruppenspezifische Schulungs- und Briefingformate unterstützen die Vorbereitung und Motivation der beteiligten Akteure. Ebenso positiv wirken sich **gemeinsame Nachbereitungen und Auswertungen abgeschlossener Projekte** aus, die institutionelles Lernen und Qualitätsentwicklung fördern. Insgesamt unterstützt die Koordinierungsstelle deutsche und internationale Partnerinstitutionen in vielfältiger Weise dabei, IVPs bedarfsorientiert und möglichst selbstbestimmt zu konzipieren und umzusetzen. Bereits in der Anbahnungsphase bietet sie Beratung zu inhaltlichen Aspekten, formalen Anforderungen und administrativen Abläufen und trägt so dazu bei, dass Projekte realistisch geplant und an die institutionellen Kapazitäten der beteiligten Behörden angepasst werden. Durch Formate wie individuelle Beratungsgespräche und Informationsmaterialien werden zudem Wissen und praktische Kompetenzen vermittelt, die eine eigenständige Ausgestaltung der Partnerschaften auf beiden Seiten erleichtern. Auch in der Umsetzungsphase wirkt die Koordinierungsstelle als beratende Schnittstelle, die Fragen zu administrativen Verfahren, Finanzierung oder Berichterstattung klärt und damit Spielräume für eine flexible und an den tatsächlichen Bedarfen orientierte Gestaltung eröffnet. Ihr Beitrag zur Qualitätssicherung und gemeinsamen Nachbereitung fördert zudem eine lernorientierte Reflexion, die es den Beteiligten ermöglicht, Erfahrungen systematisch auszuwerten und in künftige Projekte einzubringen.

Gleichzeitig bestehen natürliche Grenzen dieser Unterstützung: Die Koordinierungsstelle kann **Rahmenbedingungen für eine bedarfsgerechte Umsetzung** schaffen, die tatsächliche Selbstbestimmung und Prioritätensetzung liegt jedoch maßgeblich in der Verantwortung der umsetzenden Partnerbehörden. Diese sind wiederum in politische, administrative und finanzielle Kontexte eingebettet, die den Handlungsspielraum unterschiedlich stark einschränken. In einzelnen Fällen, etwa bei Twinning-Projekten mit fest definierten Resultaten, wird die Flexibilität durch EU-Vorgaben begrenzt, sodass Anpassungen nur bedingt möglich sind (siehe oben). Hier kommt der Koordinierungsstelle eine wichtige **Rolle als vermittelnde und beratende Instanz** zu, um partnerschaftliche Lösungen im Rahmen der bestehenden Regelwerke zu ermöglichen. Herausfordernd bleibt mitunter eine wahrgenommene Intransparenz

hinsichtlich des konkreten Mandats der Koordinierungsstelle, insbesondere in Bezug auf finanzielle Entscheidungswege oder die Ausgestaltung von Verträgen. Wo diese Unklarheiten bestehen, kann es zu Reibungsverlusten in der Kommunikation und Umsetzung mit deutschen und internationalen Partnern kommen (siehe Kapitel 4.1).

Die Wirksamkeit von IVPs hängt wesentlich auch vom **politischen und administrativen Kontext** ab. Sie entfalten ihre größte Wirkung dort, wo ein klarer „**Policy Fit**“ zwischen den Zielen der Partnerschaft und den nationalen Reformprioritäten besteht und die Zusammenarbeit durch **politisches Commitment auf hoher Ebene** gestützt wird. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei eine klare **politische Rückendeckung auf beiden Seiten** sowie ein **hohes Maß an Ownership bei den Partnerbehörden**. In den untersuchten Fällen zeigte sich, dass Verantwortung und Engagement auf operativer Ebene oft stark ausgeprägt waren, die politische Verankerung der Vorhaben jedoch teilweise begrenzt blieb. Auf Partnerseite führte dies teils zu einer eingeschränkten Einbindung übergeordneter Entscheidungsträger und erschwerte so die Anschlussfähigkeit an nationale Reformprozesse. Zugleich wurde auf deutscher Seite betont, dass die **Sichtbarkeit und Priorisierung der Projekte** im BMWF nicht immer in dem Maße gegeben war, wie es für die nachhaltige Wirkung und Legitimität der Kooperationen förderlich gewesen wäre. Ein stärkeres politisches Signal, etwa durch regelmäßige hochrangige Einbindung, öffentliche Kommunikation oder eine stärkere strategische Vernetzung der Partnerschaften in relevanten Fach- und Länderreferaten der beteiligten Behörden könnte hier wesentlich dazu beitragen, das gemeinsame Engagement zu unterstreichen. Mehrere InterviewpartnerInnen hoben hervor, dass IVPs ihr transformatives Potenzial nur dann voll entfalten können, wenn sie **politisch getragen und strategisch eingebettet** sind. Gleichzeitig können IVPs auch ein gewisses Risiko für politische und institutionelle Beziehungen bergen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Partnerschaften nicht fortgeführt oder verlängert werden und dies nicht ausreichend kommuniziert oder politisch flankiert wird. In solchen Fällen kann der Eindruck entstehen, dass das Engagement an Bedeutung verliert, was sich negativ auf das gegenseitige Vertrauen und die Wahrnehmung der bilateralen Beziehungen auswirken kann. Eine **frühzeitige und transparente Kommunikation über Zielsetzung, Laufzeit und Perspektiven der Partnerschaften** kann solchen Missverständnissen entgegenwirken und zur Stabilisierung der politischen Beziehungen beitragen.

Eine **hohe Sensibilität für den gesellschaftlichen und politischen Kontext der Partnerbehörde**, kompatible **Sprachkompetenzen**, **vertrauensvolle persönliche Beziehungen** und **regelmäßige Vor-Ort-Besuche** stärken den wechselseitigen Austausch und die Glaubwürdigkeit der Zusammenarbeit. Erfolgreiche Projekte zeichnen sich zudem durch **klare Zieldefinitionen**, **institutionelle Kontinuität** und eine **aktive Wissenssicherung innerhalb der deutschen Behörden** aus, um Erfahrungen über Projektlaufzeiten hinaus zu sichern. So gingen einige der untersuchten Fallbeispiele aus vorherigen Kooperationen oder IVPs hervor, was es den Beteiligten ermöglichte, auf bereits erzielten Fortschritten weiter aufzubauen und die Partnerbehörden über einzelne Projekte hinaus zu unterstützen.

Auf Seiten der Partnerinstitutionen sind **hohes Ownership**, **Eigeninitiative** und **klare Zielvereinbarungen** zu Projektbeginn zentrale Erfolgsfaktoren. Wo die **Ziele gemeinsam ausgehandelt, dokumentiert und kontinuierlich überprüft** werden, entsteht eine hohe Identifikation mit der Partnerschaft, die sich positiv auf den Umsetzungsprozess auswirkt. Dies war beispielsweise beim untersuchten Twinning mit Algerien der Fall. Hier war die algerische Partnerbehörde maßgeblich in der Definition der Ziele und Handlungsfelder. Kontinuierlich wurde reflektiert und nachgesteuert bei den konkreten Inhalten, die vermittelt wurden. Dadurch konnte auf die Bedarfe der Institution eingegangen werden und das Ownership blieb stark. Wichtig war, dass die beteiligten deutschen Behörden diese **gemeinsame Definition** kontinuierlich wertgeschätzt und ermöglicht haben. Darüber hinaus zeigte sich jedoch auch hier, dass eine gemeinsame Reflektion nicht genug ist, sondern **Konzepte von Beginn an gemeinsam zwischen den Partnerbehörden ausgearbeitet** werden müssen. Diverse Anpassungen mussten unternommen werden, weil das Konzept für das Twinning, die Bedarfe der Behörde in Algerien nicht genug adressierte. Im besten Fall, so wurde hier mehrfach angemerkt, sollten Konzepte gemeinsam erarbeitet werden, wobei die profitierende Behörde über die konkrete Ausgestaltung der Komponenten verfügen sollte. Hemmend wirken hingegen begrenzte institutionelle Kapazitäten, Fluktuation im Personal, mangelnde politische Rückendeckung oder asymmetrische Interessenlagen. Auch fehlende oder unklare Kommunikation über Rollen und Zuständigkeiten kann dazu führen, dass Partnerschaften operativ funktionieren, aber strategisch wenig verankert bleiben. Ein Beispiel hierfür zeigte sich in der VP mit Namibia: Im Verlauf des Projekts veränderten sich die politischen Rahmenbedingungen grundlegend, als der namibische Staatspräsident im Februar 2025 überraschend verstarb. Der anschließende Regierungswechsel führte zu

einer umfassenden Neuordnung politischer Verantwortlichkeiten und zahlreicher Personalwechsel in den beteiligten Ministerien und Behörden. In dieser Übergangsphase war unter anderem unklar, wer die geplante Joint Declaration of Intent (JDOI) rechtsverbindlich unterzeichnen durfte. Bis zum jetzigen Zeitpunkt ist die JDOI weiterhin nicht unterzeichnet. Solche Situationen verdeutlichen die besondere Herausforderung institutioneller Partnerschaften bei politischen Veränderungen. Selbst wenn auf Arbeitsebene große Fortschritte erzielt werden, kann ein Wechsel zentraler EntscheidungsträgerInnen dazu führen, dass mühsam aufgebaute Kontakte abbrechen und Abstimmungsprozesse neu beginnen müssen. Dies unterstreicht die Bedeutung klarer Kommunikationsstrukturen, institutioneller Verankerung und einer breiten Einbindung relevanter Akteure, um die Wirkung von Partnerschaften über einzelne Personen und politische Konstellationen hinaus abzusichern.

Übergreifend gilt, dass institutionelle Ähnlichkeiten (z. B. in Aufbau und Funktionslogik der beteiligten Behörden) den Wissenstransfer stärker fördern als rein rechtliche Parallelen. Eine gute Projektkoordination, gegenseitiges Vertrauen und ein klarer Policy Fit zwischen Projektzielen und nationalen Reformprioritäten sind entscheidend für den Erfolg. Ergänzend können digitale Austauschplattformen, regelmäßige Lern- und Reflexionsräume sowie kontinuierliche politische Begleitung die Wirksamkeit institutioneller Partnerschaften langfristig absichern.

Nachhaltigkeit

Zentral für die evaluatorische Bewertung der Wirkung des Auftrags ist die Analyse und Einschätzung der Plausibilität der Nachhaltigkeit der beobachteten Wirkungen.

Auf **Ebene der Koordinierungsstelle** zeigt sich Nachhaltigkeit insbesondere durch den kontinuierlichen Lernprozess aus operativen Erfahrungen und die enge Anbindung an EB6 und das BMWF. Diese institutionelle Verankerung ermöglicht eine fortlaufende Anpassung der Instrumente, Verfahren und Unterstützungsangebote an sich verändernde Rahmenbedingungen und Bedarfe. Damit trägt die Koordinierungsstelle wesentlich zu einer strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung des Programms bei. Auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Wirkungen in der Anbahnung und Umsetzung von IVPs zeigen sich positive Entwicklungen. Wissen, Lernerfahrungen und Kompetenzen werden in der Koordinierungsstelle zentral gesichert, was die langfristige Fortführung und Weiterentwicklung von Partnerschaften für deutsche Behörden erleichtert.

Gleichwohl bleibt die **dezentrale Sicherung von Wissen und Kompetenzen** zu den Instrumenten innerhalb der beteiligten deutschen Behörden bislang ausbaufähig. Wie bereits angesprochen, gehen Erfahrungswerte und umfangreiches Wissen zu IVPs in deutschen Behörden oftmals durch Personalwechsel verloren und neu eingestellte Personen müssen sich erst in das Fachgebiet einarbeiten. Hier leistet die Koordinierungsstelle zwar kurzfristige Abhilfe durch Informationsweitergabe und Beratungen. Auch ist als wertvoll einzuschätzen, dass der Auftrag Wissen und Kompetenzen im Team der GIZ zentral sichert und dieses für die Anbahnung und Umsetzung von Partnerschaften anderen Behörden zur Verfügung stellt. Der Aufbau von Kompetenzen in deutschen Behörden, erfolgt gegenwärtig durch Twinning-Seminare, Mittagsbriefings und die Jahrestagung. Gleichzeitig liegt der Fokus des Auftrags nicht auf der institutionellen Verankerung von Kompetenzen und Lernerfahrungen zu IVPs in deutschen Behörden. Damit ist es dem jeweiligen GIZ-Team nicht möglich, die Bereitschaft für Teilnahmen bei deutschen Behörden langfristig zu steigern. Mit einem stärkeren Mandat zur dezentralen Kompetenzentwicklung für Internationale Verwaltungspartnerschaften, könnte das jeweilige GIZ-Team wesentlich zur Nachhaltigkeit von Wissen und Kompetenzen für IVPs in deutschen Behörden und damit zu gesteigerten Kapazitäten für IVPs beitragen.

Die **Nachhaltigkeit auf Seiten der Partnerbehörden** hängt ebenfalls maßgeblich von der institutionellen Einbettung, dem internen Wissenstransfer, der Ownership und der politischen Unterstützung im Partnerland ab. IVPs besitzen grundsätzlich ein hohes Potenzial für nachhaltige Wirkungen, da sie gezielt auf institutionelle Bedarfe ausgerichtet sind und diese bedienen sowie Veränderungen innerhalb bestehender Strukturen anstoßen. Am Beispiel der VP mit Namibia wird exemplarisch deutlich, dass Nachhaltigkeit vor allem durch lokales Engagement und institutionelle Eigenverantwortung geprägt ist. Die Umsetzung und Verstetigung der erzielten Ergebnisse liegen über das Projektende hinaus in namibischer Hand, was zugleich Ausdruck des angestrebten Empowerments ist. Ziel der Partnerschaften ist es schließlich nicht, Prozesse dauerhaft von außen zu steuern, sondern die Partnerbehörden zu

befähigen, erworbene Kenntnisse und Instrumente eigenständig zu nutzen und weiterzuentwickeln. Nach Einschätzung mehrerer Beteiligter sprechen zahlreiche Anzeichen dafür, dass die untersuchten IVPs nachhaltige Spuren hinterlassen haben, etwa durch gestärkte institutionelle Kapazitäten, verbesserte interne Abläufe und eine stärkere Eigeninitiative der Partnerseite. In der Praxis zeigt sich jedoch auch, dass die Nachhaltigkeit in den Partnerbehörden ebenfalls häufig personenabhängig bleibt, etwa wenn zentrale Kontaktpersonen, Führungskräfte oder mit IVPs erfahrene Personen wechseln und damit Wissen oder Motivation verloren gehen. Gleichwohl haben auch sich verändernde Rahmenbedingungen und politische Prioritäten Einfluss auf die Nachhaltigkeit der erzielten Wirkungen. Langfristig kann Nachhaltigkeit zudem durch die Etablierung dauerhafter Strukturen wie interinstitutioneller Gremien, Arbeitsgruppen oder thematischer Plattformen gefördert werden. Empirische Befunde und externe Studien¹¹ betonen ebenfalls, dass Nachhaltigkeit insbesondere dann erreicht wird, wenn Projekte institutionell verankert, politisch unterstützt und strategisch eingebettet sind. Wie in allen Institutionen mindert diesen Befund nicht, dass auch hier Anfälligkeiten für politische Prioritätenwechsel, Personalfuktuation oder sich ändernde Zuständigkeiten bleiben.

Eine **nachhaltige Verankerung der Wirkungen von IVPs auf Seiten deutscher Behörden** lässt sich bislang nicht feststellen. Diese Wirkungen auf Seiten deutscher Behörden sind zwar im Rahmen von IVPs wie oben bereits beschrieben in der Regel nicht intendiert. Dennoch wurden diverse positive nicht-intendierte Wirkungen in deutschen Verwaltungen nachgewiesen – darunter Wissens- und Kompetenzaufbau, Reflexion über eigene institutionelle Strukturen und Prozesse, die Etablierung internationaler Kontakte. Dadurch entstehen relevante Potentiale für deutsche Behörden, die als Gelegenheit betrachtet werden könnten. Jedoch gibt es bislang keine systematische Unterstützung zur Sicherung und Nutzung dieser nicht-intendierten Effekte. Die Wirkungen werden weder strukturiert dokumentiert noch gezielt für die Weiterentwicklung oder Bewerbung des Instruments genutzt. Dadurch bleiben mögliche Mehrwerte ungenutzt, insbesondere im Hinblick auf die strategische Positionierung deutscher Behörden in internationalen Reformpartnerschaften. Die Evaluierung zeigt, dass IVPs grundsätzlich Ansatzpunkte für wechselseitiges Lernen bieten – etwa durch gemeinsame Bearbeitung ähnlicher Herausforderungen oder die Entwicklung resilienter politischer Partnerschaften. Diese Dimension tritt bislang jedoch kaum in Erscheinung, da IVPs bislang überwiegend als einseitige Unterstützungsform verstanden werden. Gerade vor dem Hintergrund aktuell international sichtbarer Bemühungen, asymmetrische Strukturen in der internationalen Zusammenarbeit zu überwinden, besteht hier zusätzliches Potential. IVPs könnten als Instrument für gegenseitige und gerechtere Form der internationalen Kooperation etabliert werden, die bestehende Bemühungen in der internationalen Zusammenarbeit aufgreifen, einseitige Transfers von Wissen und paternalistische Formen von Kooperation hin zu wechselseitigen und partnerschaftlichen Formen der Zusammenarbeit zu gestalten. Kurzfristig ließe sich ansetzen, indem teilnehmende Personen und Behörden aus Deutschland dabei unterstützt werden, ihr Lernen während IVPs systematisch zu erfassen und in ihre Organisationen einzubringen. Beispiele wie Spanien zeigen, dass gezielte Austauschformate zur Erfassung von Lernerfahrungen nicht nur zur Wirkungssicherung beitragen, sondern auch weitere Behörden zur Teilnahme motivieren. Langfristig eröffnet sich die Möglichkeit, IVPs – insbesondere bilaterale VPs – stärker in beide Richtungen zu denken und auszubauen. Durch einen strukturierten Wissensaustausch zwischen deutschen Verwaltungen und Partnerbehörden, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, könnten die wechselseitigen Wirkungen nachhaltig vertieft werden. Es bleibt jedoch eine strategische Entscheidung, ob die nachhaltige Sicherung dieser bisher nicht-intendierten Wirkungen bei deutschen Behörden durch den Auftrag unterstützt werden soll.

→ Die Nachhaltigkeit der Wirkungen der Koordinierungsstelle ist demnach unterschiedlich entlang der verschiedenen Ebenen der Wirkungen. Zunächst ist die Koordinierungsstelle durch ihre institutionelle Verankerung im Referat EB6 und kontinuierliche Lernprozesse nachhaltig aufgestellt, was die langfristige Weiterentwicklung von Partnerschaften für deutsche Behörden ermöglicht. Die Koordinierungsstelle sichert Wissen zentral und stellt es anderen Behörden zur Verfügung, was kurzfristig die Umsetzung von IVPs erleichtert. Langfristig kann jedoch der Ausbau der bestehenden Instrumente zum Aufbau von Wissen in deutschen Behörden für die Anbahnung und Umsetzung von IVPs die Wirksamkeit gegenüber dem Kompetenzaufbau für die Instrumente in deutschen Behörden steigern.

¹¹ Siehe u.a. Alves (2022); Bresser (2019); European Commission (2019); Panchuk (2017); Panchuk (2019).

Deswegen scheint es nicht plausibel, dass es dem Auftrag in seiner jetzigen Form gelingen wird, die Teilnahmebereitschaft von Behörden nachhaltig zu steigern. Für Partnerbehörden besitzen die von der Koordinierungsstelle durchgeführten IVPs ein hohes Potenzial für nachhaltige Wirkungen, da sie institutionelle Kapazitäten stärken und Ownership fördern. Gleichzeitig bleibt die Nachhaltigkeit in Partnerbehörden oft personenabhängig und anfällig für politische Prioritätenwechsel, sodass dauerhafte Strukturen und strategische Einbettung entscheidend sind, um Wirkungen langfristig zu sichern. Mit Blick auf die Nachhaltigkeit der nachweislichen Wirkungen bei deutschen Behörden kann eine systematische Sicherung und Unterstützung der Nutzung dieser Lernerfahrungen. Potenziale für wechselseitiges Lernen, innovative Partnerschaften und die Motivierung deutscher Behörden zur Teilnahme könnten damit besser genutzt werden.

Fallstudien

VP Namibia „Quality Infrastructure for a Green Hydrogen Economy in Namibia“

Partner auf deutscher Seite:

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE)
- Physikalisch-technische Bundesanstalt (PTB)
- Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM)
- Deutsches Institut für Normung (DIN)

Begünstigte Institution:

- Ministry of Industries, Mines and Energy of the Republic of the Namibia
- Namibian Standards Institution (NSI)

Ziele: Das **übergeordnete Ziel (Overall Objective)** der Partnerschaft besteht darin, den Aufbau einer Qualitätsinfrastruktur für eine grüne Wasserstoffwirtschaft in Namibia zu unterstützen. Daraus ergeben sich **drei spezifische Ziele (Specific Objectives)**: 1) Die Entwicklung eines regulatorischen Rahmens für Sicherheit und Qualität von grünem Wasserstoff in Namibia zu fördern, 2) den Aufbau entsprechender Qualitätsinfrastrukturdienstleistungen zu unterstützen und 3) die nationale Normung sowie die Beteiligung Namibias an internationalen Standardisierungsprozessen im Bereich grüner Wasserstoff zu erleichtern.

Zeitraumen: 1. April 2024 – 31. Dezember 2025 (nach Verlängerung) | **Budget:** EUR 477.000,00

Beitrag der GIZ: Im Rahmen dieser VP übernimmt das GIZ-Team keine operative Projektverantwortung, sondern fungiert als Schnittstelle zwischen der PTB, die das Projektmanagement, die fachliche Durchführung und das Finanzmanagement auf deutscher Seite verantwortet, und dem BMWE. Das GIZ-Team unterstützt zudem die Kommunikation und Abstimmung der beteiligten Institutionen. Das Projektmanagement auf namibischer Seite liegt bei der NSI.

Wirkungen: Da die VP noch nicht abgeschlossen ist, lassen sich zum Zeitpunkt der Evaluierung nur die Zwischenergebnisse erfassen. In der bisherigen Laufzeit der VP wurden bereits zentrale Grundlagen geschaffen werden: Eine bilaterale Plattform relevanter Akteure aus Namibia und Deutschland wurde etabliert, die Bedarfe identifiziert, Sensibilisierung gefördert und erste Schritte zur Infrastrukturentwicklung angestoßen hat. Im Bereich Sicherheit und Explosionsschutz wurden zuständige Institutionen eingebunden, ein Konzept zur Kapazitätsentwicklung erstellt und eine erste Studie begonnen. Im Schwerpunkt Schweißtechnologien wurde mit WeldNAM eine nationale Fachorganisation gegründet und in internationale Netzwerke eingebunden. Das Thema wurde erfolgreich in Industrie, Politik und Öffentlichkeit verankert, und erste Ausbildungsstrukturen wurden angestoßen. Zur rechtlichen und industriellen Messtechnik wurde eine Grundlagenstudie initiiert, deren Umsetzung an die weitere Ausgestaltung des regulatorischen Rahmens geknüpft ist. Im Bereich Normung wurden Bedarfe systematisch erfasst, ein nationaler Standardisierungsausschuss gegründet und die Grundlage für internationale Mitgestaltung geschaffen.

Twinning Algerien *"Support to the policies development of renewable energy"*

Partner

- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Lead Partner
- Netherlands Enterprise Agency (RVO), Junior Partner
- Deutsche Energie-Agentur (dena), Beitragender Partner
- Hochschule Bremen (HSB), Beitragender Partner

Begünstigte Institution

- Kommissariat für Erneuerbare Energien und Energieeffizienz (CEREFE), Algerien

Ziele: Das **übergeordnete Ziel (Overall Objective)** des Projekts bestand darin, die institutionellen Kapazitäten von CEREFE zu stärken, um die nationale Energiepolitik Algeriens im Bereich erneuerbare Energien und Energieeffizienz strategisch zu begleiten und zu evaluieren. Das **spezifische Ziel (Specific Objective)** war die Verbesserung der organisatorischen Struktur, der analytischen und prognostischen Fähigkeiten sowie der Evaluierungskompetenz von CEREFE. Dies beinhaltete: die Entwicklung eines 5-Jahres-Strategieplans; den Aufbau eines Monitoring- und Forecasting-Systems; die Einführung eines Datenbank-Masterplans; die Stärkung der internen und externen Kommunikation; die Schulung in Evaluierungsmethoden und Szenarienmodellierung (z. B. LEAP).

Zeitraumen: 11. Dezember 2022 – 10. Juni 2024 | **Budget:** EUR 623.863,79

Beitrag der GIZ: Das GIZ-Team übernahm die administrative und finanzielle Steuerung des deutschen Beitrags zum Twinning-Projekt. Es koordinierte die Einsatzplanung der deutschen ExpertInnen, unterstützte das Berichtswesen und war verantwortlich für die Abwicklung der finanziellen Prozesse. Das GIZ-Team stellte sicher, dass die Projektmittel ordnungsgemäß verwendet wurden, und begleitete die Umsetzung durch organisatorische Unterstützung, insbesondere bei Reisen, Veranstaltungen und der Kommunikation mit den EU-Institutionen. Das GIZ-Team wurde von mehreren Beteiligten als technisch kompetent, aber ressourcenintensiv beschrieben. Die Rolle des Resident Twinning Advisors (RTA) war zentral für die Vertrauensbildung mit der Partnerinstitution. Dieser brach jedoch vor Abschluss des Projektes die Stelle ab, was durch die Koordinierungsstelle unter großem Aufwand aufgefangen wurde.

Wirkungen: Das Projekt hat wesentlich zur institutionellen Stärkung von CEREFE beigetragen. Die Entwicklung eines strategischen Organisationsplans, die Einrichtung einer neuen Unterdirektion für Modellierung und Szenarien sowie die Einführung eines Masterplans für Energiedatenbanken ermöglichen CEREFE eine systematische Begleitung der algerischen Energiepolitik. Die Schulungen zu Monitoring, Forecasting und Evaluierungsmethoden (u. a. LEAP, X-Curve, Iceberg-Modell) haben die analytischen Kapazitäten erweitert. Die Studienreisen nach Deutschland und in die Niederlande förderten den internationalen Austausch und die Vernetzung mit relevanten Akteuren im Bereich grüner Wasserstoff und Energieeffizienz. Die algerische Seite betonte, dass das Projekt aus eigenem Bedarf initiiert wurde und als strategisch relevant für die nationale Energiepolitik angesehen wird. Die Partnerschaft wurde als gleichberechtigt und lernorientiert erlebt. Die deutsche Seite hob hervor, dass durch die Partnerschaft strategisches Wissen über die algerische Verwaltung und Energiepolitik aufgebaut wurde, das auch für die deutsche Industriepolitik relevant sein kann.

VP Moldau „*Energy Transition in the Heating Sector and Capacity Building in Energy Agencies*“

Partner auf deutscher Seite:

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE)
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg
- Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg (KEA-BW)

Begünstigte Institution:

- Ministry of Energy of the Republic of Moldova
- Centrul Național pentru Energie Durabilă (CNED)

Ziele: Das **übergeordnete Ziel (Overall Objective)** der VP bestand darin, die Reform und Modernisierung der administrativen Strukturen im Energiesektor der Republik Moldau zu unterstützen. Dies sollte durch den gezielten Erfahrungsaustausch zwischen dem Energieministerium der Republik Moldau und dem Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg erreicht werden. Daraus ergab sich ein **spezifisches Ziel (Specific Objective)**: Den fachlichen Austausch zwischen moldauischen und deutschen Institutionen zu Energieeffizienz und Wärmewende zu fördern sowie die institutionellen Kapazitäten der moldauischen Partner durch die Vermittlung bewährter Verfahren und Erfahrungen aus Baden-Württemberg zu stärken und an den moldauischen Kontext anzupassen.

Zeitraumen: 2. Oktober 2024 – 1. Oktober 2026 (nach Verlängerung) | **Budget:** EUR 120.000,00

Beitrag der GIZ: Das GIZ-Team übernahm im Rahmen der VP eine koordinierende Rolle. Vertraglich basiert die Partnerschaft auf einer Kooperationsvereinbarung zwischen dem BMWE und dem Umweltministerium Baden-Württemberg sowie einem Dienstleistungsvertrag zwischen GIZ und der KEA-BW, die die moldauische Energieagentur berät. Das GIZ-Team verantwortet das Monitoring und die Berichterstattung und ist zentrale Schnittstelle für vertragliche und organisatorische Fragen, koordiniert die Abstimmungen zwischen den Partnern und begleitet die inhaltliche Ausrichtung, Planung und Durchführung.

Wirkungen: Da die VP noch nicht abgeschlossen ist, lassen sich zum Zeitpunkt der Evaluierung nur die Zwischenergebnisse erfassen. In der bisherigen Laufzeit der VP wurden wichtige Grundlagen geschaffen: Die Arbeitsbeziehungen zwischen den Partnern wurden etabliert, Vertrauen und eine funktionierende Steuerungsstruktur wurden aufgebaut. Die bisherigen Maßnahmen, darunter das Kick-off-Meeting, die Unterzeichnung der gemeinsamen Absichtserklärung, zwei Steering Committee Meetings, die Teilnahme am „Heat Summit“ in Stuttgart, eine Fachdelegationsreise nach Moldau sowie ein Webinar zu Energiedienstleistungen, haben den fachlichen Austausch angestoßen und die Grundlage für weitere Aktivitäten gelegt. Die Delegationsreise ermöglichte vertiefte Einblicke in die Gesetzeslage und Akteurslandschaft. Zentrale Themen wie das neue Heizgesetz, die Übertragung von EU-Richtlinien (z.B. EPBD), Fördermöglichkeiten und Best-Practice-Projekte wurden diskutiert. Dabei konnten Prioritäten und Bedarfe der moldauischen Seite klarer erfasst werden – insbesondere mit Blick auf die Energieeffizienz im Wohngebäudebereich. Die geplante Verlängerung um ein Jahr wird von allen Partnern unterstützt und schafft den nötigen Raum, um auf diesen Fortschritten aufzubauen und die Projektziele realistisch zu erreichen.

Twinning Montenegro „*Strengthening capacities of the Employment Agency of Montenegro in terms of Active Labour Market Measures implementation, future participation in European Social Fund and facilitation of labour force mobility*“

Partner aus EU-Mitgliedsstaaten:

- Ministerium für Arbeit, Soziales und Familie Slowakische Republik (MoLSAF SR), Lead Partner
- Agentur für regionale Entwicklung SP, Slowakische Republik (RDA), Lead Partner
- Ministerium für Wirtschaft und Kommunikation der Republik Estland, Junior Partner
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Junior Partner
- Bundesagentur für Arbeit (BA), Junior Partner
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE), Junior Partner

Begünstigte Institution:

- Arbeitsagentur von Montenegro (EAM)

Ziele: Das **übergeordnete Ziel (Overall Objective)** des Projekts bestand darin, die Qualität, Effizienz und Wirksamkeit der Dienstleistungen der Arbeitsagentur von Montenegro (EAM) im Einklang mit EU-Standards und bewährten internationalen Praktiken zu verbessern. Daraus ergab sich ein **spezifisches Ziel (Specific Objective)**: Die operativen und administrativen Kapazitäten der Arbeitsagentur sowie des zuständigen Ministeriums für Beschäftigungspolitik zu stärken, um aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, den ESF/ESF+ und EURES umzusetzen und ihren Verpflichtungen nachzukommen, wie sie in der gemeinsamen Verhandlungsposition zu Kapitel 19 (aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen; ESF) und Kapitel 2 (unter anderem EURES) gefordert werden.

Zeitraumen: 1. April 2023 – 1. Januar 2025 | **Budget:** EUR 823.529,41

Beitrag der GIZ: Das GIZ-Team koordinierte mit BMAS und der BA den **deutschen Beitrag (Komponente 3)** zum Twinning-Projekt und unterstützte die Bewerbung in enger Abstimmung mit der BA. Sie war verantwortlich für die inhaltliche Abstimmung mit den deutschen FachexpertInnen, die als Junior-Partner eingebunden wurden, sowie für die administrative und finanzielle Steuerung inklusive der Verhandlungen mit den slowakischen Lead-Partnern. Während der Projektlaufzeit übernahm das GIZ-Team die Einsatzplanung und Logistik für die deutschen ExpertInnen, unterstützte das Berichtswesen und begleitete die Steuerungsgremien. Die Präsenz vor Ort konzentrierte sich auf zentrale Veranstaltungen wie Kick-off und Abschlusskonferenz.

Wirkungen: Das Twinning-Projekt hat in Komponente 3 (deutscher Beitrag) wesentlich zur Stärkung der institutionellen und administrativen Kapazitäten der EAM beigetragen. Durch gezielte Schulungen, die Entwicklung praxisorientierter Leitfäden und die Einführung strukturierter Verfahren wurden die Voraussetzungen geschaffen, um EU-Standards in der Arbeitsmarktpolitik umzusetzen. Insbesondere die Vorbereitung auf den Beitritt zum EURES-Netzwerk und die Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit dem Europäischen Sozialfonds (ESF/ESF+) fördern die internationale Anschlussfähigkeit der EAM. Die entwickelten Informationsmaterialien und die durchgeführten Veranstaltungen zur Arbeitskräftemobilität haben zudem das öffentliche Bewusstsein für die Rolle der EAM und die Chancen der EU-Arbeitsmarktintegration gestärkt. Insgesamt wurden alle geplanten Ergebnisse erreicht und die Projektziele vollständig erfüllt.

4.3 Angemessenheit und Effizienz

Im Kapitel zu Angemessenheit und Effizienz wird beschrieben, inwiefern die gegenwärtige Ausgestaltung des Auftrags angemessen und effizient ist, seine intendierten Ziele und Wirkungen zu erreichen. Dazu wird zunächst beleuchtet, inwiefern Strukturen und Prozesse des Auftrags klar definiert sind. Ein Fokus liegt anschließend auf der Effizienz von zwei Kernprozessen. Daraufhin werden Ressourcen und Personal erörtert. Darüber hinaus werden Schnittstellen und Kooperationen mit anderen AkteurInnen auf ihre Effizienz hin untersucht. Das Kapitel endet mit einer Erörterung von Alternativen, angesichts der Gestaltung des NCPs und Umsetzungsstrukturen für IVPs in anderen EU-Staaten.

Definition von Strukturen und Prozessen

Die Analyse zeigt, dass im Team ein **grundsätzliches Verständnis für die zentralen Prozesse** vorhanden ist – beispielsweise durch strukturierte Foliensätze im On-Boarding, jedoch keine formalen Prozessdokumentationen zentraler Prozesse vorliegen. Dies kann insbesondere für neue Mitarbeitende eine Hürde für den Einstieg in die operative Arbeit sein.

Die **Rollen- und Verantwortlichkeitsverteilung** innerhalb der Koordinierungsstelle ist im Grundsatz klar geregelt. Personalverantwortung und Zuständigkeiten für spezifische Arbeitsbereiche wie Öffentlichkeitsarbeit oder Monitoring sind definiert. Gleichwohl bestehen punktuell Unklarheiten, etwa hinsichtlich der Frage, welche Instanzen (GIZ-Teamleitung, Auftragsverantwortlicher, Referent des Referats EB6, Leitung des Referats EB6) in welchem Umfang in die finale Abstimmung eingebunden sein müssen. Hier besteht ein Bedarf an weiterer Klarstellung, um Reibungsverluste zu vermeiden.

Bezüglich der **Definition von Kernprozessen** des Auftrags, wie beim Zyklus einer IVP ist die Prozesslogik für EU-Twinning-Projekte weitgehend durch die EU vorgegeben, was eine klare Orientierung ermöglicht. Die Übernahme von Schritten am Ende des Bewerbungsprozesses von Twinning-Projekten zwischen dem NCP und den Projektmanagement-Teams (BMWE-Geschäftsbereich und andere Bundesressorts) ist nicht eindeutig definiert. In der Erarbeitung der Bewerbungsdokumente werden je nach zeitlicher Verfügbarkeit und thematischen Kompetenzen Personen aus den verschiedenen Teams hinzugezogen. Diese Unklarheit wird jedoch von den Beteiligten nicht als problematisch wahrgenommen, da die Koordination in der Praxis gut funktioniert und flexibel auf Bedarfe reagiert wird. Für bilaterale VPs hingegen existieren keine verbindlichen Prozessdefinitionen. Diese Offenheit wird von den Beteiligten teils als Vorteil für die notwendige Flexibilität bewertet, stellt jedoch zugleich eine Herausforderung dar, insbesondere für neuere ProjektmanagerInnen. Der Steuerungsprozess ist grundsätzlich strukturiert und die Themen der einzelnen Austauschrunden sind nachvollziehbar. Dennoch kommt es zu Dopplungen, die durch eine klarere Zielsetzung für die unterschiedlichen Treffen gelöst werden könnten (siehe folgendes Unterkapitel).

→ Insgesamt wird die Effizienz durch ein grundsätzliches Prozessverständnis und klare Rollenverteilung im Team gestützt. Formale Prozessdokumentationen könnten den Einstieg neuer Mitarbeitender erleichtern und präzisere Zieldefinitionen für Abstimmungsformate Dopplungen reduzieren.

Effizienz in Kernprozessen: Partnerschaften und Steuerung

Im Rahmen der Effizienzanalyse wurden zwei Kernprozesse des Auftrags analysiert: der Zyklus von IVPs und die Steuerung des Auftrags. Bei der Analyse des Zyklus von IVPs wurde zusätzlich zwischen dem Prozess für Twinning und dem Prozess für bilaterale VPs differenziert, da sich die Instrumente Twinning und bilaterale VPs deutlich hinsichtlich der Prozesslogik und des Ressourceneinsatzes unterscheiden.

Prozesse von **Twinning-Projekten** folgen einem klaren Schema. Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen sind aufwendig und erfordern formale Genehmigungen. Die Anbahnung erfolgt vergleichsweise schnell und wird durch den NCP sowie das Umsetzungsteam effizient unterstützt. Entlang der Prozessanalyse wurde geschätzt, dass

pro Twinning-Projekt rund 290¹² Arbeitstage auf Seiten des GIZ-Teams anfallen. Davon werden etwa 47 Tage für die Anbahnung und 243 Tage für die Umsetzung aufgewendet. Die Umsetzung wird sowohl von der oder dem ProjektmanagerIn getragen, ein erheblicher Anteil der Tage werden gleichzeitig von den FinanzmanagerInnen für das kontinuierliche Finanzmonitoring verwendet. Das Finanzteam managt die Einzelbudgets für alle bilateralen Verwaltungspartnerschaften und EU-Twinning-Projekte aller Handlungsfelder. Dazu gehört die Erfassung aller Ausgaben in den Projekten, die regelkonforme Verwaltung von Finanzmitteln für EU-Projekte und Verwaltungspartnerschaften und das Finanzmonitoring des gesamten Projektportfolios. Dies beinhaltet auch die Verwaltung und Anpassung des vertraglichen Gesamtbudgets (z.B. bei Vereinnahmung von eingeworbenen EU-Mitteln neuer EU-Twinning-Projekte). Das Finanzmanagement umfasst darüber hinaus auch die Koordinierung von externen Audits zur Mittelverwendung durch Wirtschaftsprüfer, den Bundesrechnungshof oder die EU.

Die Berechnungen basieren auf einer durchschnittlichen Laufzeit von zwei Jahren und einer Betreuung von rund 3,5 Partnerschaften pro ProjektmanagerIn. Diese Werte sind als Indikatoren zu verstehen, da eine exakte Quantifizierung im Rahmen der Evaluation nicht möglich war.

An Twinning-Projekten wird von Beteiligten geschätzt, dass diese rechtlich klar definiert sind. Es wird jedoch mit Blick auf die von der EU vorgeschriebenen Prozesse angemerkt, dass diese nicht flexibel sind, wodurch nur schwer auf mögliche Veränderungen von politischen Rahmenbedingungen, Bedarfen der Partnerbehörde und Kapazitäten der teilnehmenden deutschen Behörden reagiert werden kann. Um hier gegenzusteuern, bedarf es teilweise bei dem GIZ-Team eines Mehraufwands. Beispielsweise sind zusätzliche Abstimmungen oder Vermittlungen zwischen den beteiligten Behörden notwendig, die nicht in den Stellenprofilen vorgesehen sind. Auch werden von dem GIZ-Team in der Antragstellung und der Berichtslegung teilweise Aufgaben übernommen, die eigentlich bei den durchführenden Behörden liegen sollten. Schließlich wird auch darauf hingewiesen, dass das Projektmanagement bei Twinning-Projekten von sehr unterschiedlichen Phasen der Auslastung geprägt ist. Es gibt bei Twinning-Projekten immense Hochphasen und Phasen mit deutlich weniger Aktivitäten. Diese Auslastungsschwankungen sind jedoch in der Regel absehbar und damit gut planbar.

→ Insgesamt ist die Effizienz der Anbahnung und Umsetzung von Twinning-Projekten als gut zu bewerten. Die standardisierten Prozesse und die Unterstützung durch NCP und Umsetzungsteam ermöglichen eine zügige Anbahnung von Twinning-Projekten. Allerdings führt die geringe Flexibilität der Verfahren bei Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen zu zusätzlichem Aufwand. Der geschätzte Ressourceneinsatz pro Projekt verdeutlicht die Intensität der Betreuung, wobei insbesondere die Übernahme von Aufgaben durch die GIZ-MandatarInnen über das vorgesehene Rollenprofil hinaus die Effizienz mindern. Trotz Phasen hoher Auslastung ist die Projektplanung insgesamt gut steuerbar.

Die **bilateralen Verwaltungspartnerschaften** unterscheiden sich in ihrer Prozesslogik von Twinning-Projekten. Während Twinning einem klar definierten EU-Regelwerk folgt, existieren für bilaterale VPs keine verbindlichen Prozessstandards. Bilaterale VPs werden meist durch Anstöße aus der BMWF-Leitung, anderen BMWF-Referaten oder im direkten Austausch von Regierungsangehörigen initiiert. Bilaterale VPs folgen auf eine politische Entscheidung. Die Anbahnung erfolgt überwiegend durch einzelne ProjektmanagerInnen und kann bis zu 1,5 Jahre in Anspruch nehmen. Diese Phase umfasst die Identifikation geeigneter Partnerbehörden, die Ausarbeitung fachlicher Linien und die Klärung politischer Rahmenbedingungen. Die Umsetzungsphase ist im Durchschnitt kürzer als bei Twinning-Projekten und wurde im Rahmen der Evaluation mit rund 98 Tagen bewertet. Gleichwohl variieren die administrativen und logistischen Anforderungen erheblich, insbesondere bei politisch sensiblen oder sicherheitsrelevanten Kontexten – beispielsweise für die Ukraine –, in denen zusätzliche Aufgaben wie kurzfristige Reiseorganisation oder Risikobewertungen anfallen. Insgesamt wurde der Gesamtaufwand für bilaterale VPs auf etwa 155 Arbeitstage geschätzt (57 Tage Anbahnung, 98 Tage Umsetzung). Grundlage dieser Schätzung ist eine durchschnittliche Laufzeit von rund 1,5 Jahren sowie die Betreuung von etwa 3,5 Partnerschaften pro ProjektmanagerIn.

¹² Die Zahlen gehen auf eine systematische Abfrage von Schätzung der Dauer von Arbeitsschritten durch die MitarbeiterInnen der Koordinierungsstelle im Rahmen der Prozessanalyse (siehe Kapitel 2) zurück.

Durch das Instrument der bilateralen VPs kann flexibel und schnell auf den Beratungsbedarf von Partnerländern oder politischen Willen der deutschen Bundesregierung reagiert werden. Trotz des im Vergleich zu Twinning höheren Aufwands können sie aufgrund kurzer Fristen zur Initiierung, flexibler Arbeitspläne und des Verzichts auf kostenintensive Langzeitberatung vor Ort eine ökonomisch günstigste Variante sein. Gleichzeitig ist der Einsatz von ProjektmanagerInnen aus ökonomischer Sicht immer auch auf das Verhältnis zu den in der bilateralen VPs umgesetzten Mitteln im Einzelfall hin zu prüfen. Die Flexibilität der bilateralen VPs wird von den Beteiligten als ein wesentlicher Vorteil hervorgehoben. Sie erlaubt eine zielgenaue Ausgestaltung der Kooperationen und erleichtert die Reaktion auf Veränderungen im politischen Umfeld. Gleichzeitig erzeugt die fehlende Standardisierung erhebliche Unsicherheiten im Prozessverlauf. Dies betrifft sowohl die Dauer der Anbahnungsphase als auch den Umfang der notwendigen Abstimmungen mit den Partnerbehörden und dem Auftraggeber. Die Verantwortung für die Anbahnung liegt weitgehend beim Referat EB6, deren operative Umsetzung bei den einzelnen ProjektmanagerInnen der GIZ-Teams. Kapazitätsengpässe bei den GIZ-Teams bergen ein Risiko, da die Anbahnung parallel zur Umsetzung laufender Projekte erfolgt. Darüber hinaus belasten zusätzliche administrative Aufgaben – wie beispielsweise die Erarbeitung von Finanzierungsverträgen, Zuweisungen oder Zuwendungen – die im Rahmen bilateraler VPs häufig anfallen, die verfügbaren Fachkapazitäten. Die Prozessanalyse zeigt, dass insbesondere die unvorhersehbaren Anforderungen der Partnerbehörden zusätzliche Abstimmungen und organisatorische Maßnahmen erforderlich machen, die nicht in den Stellenprofilen vorgesehen sind und zu einer Verzerrung der tatsächlichen Rollenlogik führen.

→ Insgesamt zeigen bilaterale Verwaltungspartnerschaften inhaltliche Wirksamkeit und ermöglichen eine enge und bedarfsorientierte Zusammenarbeit mit den Partnerbehörden. Aus Effizienzperspektive bestehen jedoch strukturelle Herausforderungen: Die stark variierende Dauer der Anbahnung, das Fehlen verbindlicher Prozessstandards und die Abhängigkeit von einzelnen ProjektmanagerInnen erschweren eine verlässliche Ressourcenplanung und erhöhen die Vulnerabilität des Prozesses gegenüber Personalwechseln und externen Schocks. Die Umsetzung ist zwar in der Regel weniger formalisiert als bei Twinning-Projekten, bringt jedoch aufgrund kontextabhängiger administrativer Anforderungen eine nicht unerhebliche Zusatzlast mit sich. Dies kann erhebliche Belastungen für das Projektmanagement erzeugen und eine planbare Ressourcensteuerung erschweren. Die Prozesseffizienz bilateraler VPs ist daher als eingeschränkt zu bewerten. Eine moderate Standardisierung zentraler Prozessschritte sowie eine Entlastung des Projektmanagements von administrativen Routinen würden langfristige Kosteneinsparungen ermöglichen und die Effizienz signifikant erhöhen, ohne die notwendige Flexibilität des Instruments einzuschränken.

Steuerungsprozesse sichern die Grundfunktion des Auftrags. In der Prozessanalyse wurden dabei eine Vielzahl regelmäßiger Abstimmungsformate identifiziert, darunter: tägliche informelle Absprachen zwischen der EB6-Referatsleitung und den GIZ-Teamleitungen, zweiwöchentliche Referatsrunden, zweiwöchentliche Jour Fixes im Gesamtteam, jeweils wöchentliche Abstimmungen der GIZ-Teams mit dem Referat EB6, sowie vierteljährliche Quartalsplanungen und eine jährliche Klausurtagung. Insgesamt entfallen schätzungsweise rund 355 Arbeitstage pro Jahr auf die Steuerung, was bei einer Teamgröße von 15 Personen etwa 25 Tage pro Person bedeutet. Einerseits zeigt die eigene Bewertung der Abstimmungen durch das GIZ-Team, dass die intensive Abstimmung den Projektfluss beschleunigt, indem Rückmeldungen und Entscheidungen zeitnah erfolgen. Andererseits kann angesichts des großen Personalaufwands die Notwendigkeit der Teilnahme aller Teammitglieder in jeder Runde infrage gestellt werden. Dennoch ist auch anzumerken, dass eine breite Teilnahme das Teamgefüge stärken kann. Dies ist unter dem Blickwinkel der Effizienz besonders angesichts der Personalfluktuations im Team zu unterstreichen. Eine klare Definition der Ziele und Inhalte der einzelnen Formate kann zudem helfen, Dopplungen zu vermeiden und Ressourcen effizienter einzusetzen.

→ Insgesamt sichern die Steuerungsprozesse eine gute Kohärenz und Koordination im Auftrag und schnelle Abstimmungen mit dem Auftraggeber. Allerdings verursacht die Vielzahl an Formaten einen erheblichen Ressourcenaufwand, der in Zweifel gezogen werden kann. Eine klarere Zieldefinition und Straffung der Formate kann zur Effizienzsteigerung beitragen.

Ressourcen und Personal

Zentral für die Evaluation der Angemessenheit und Effizienz des Auftrags ist die Untersuchung seiner Ressourcen und des Personals. Die Analyse der Ressourcennutzung zeigt eine insgesamt angemessene Relation zwischen

eingesetzten Mitteln und erzielten Outputs, wobei deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Output-Bereichen bestehen. Für das Jahr 2025 wurden insgesamt 209 Monate Arbeitszeit veranschlagt, was 181,9 Fachkraftmonaten (FKM) entspricht. Das Gesamtpersonalbudget belief sich auf 1.841.389,13 €.

Die Effizienzanalyse zeigt eine Verteilung der Ressourcen entlang der verschiedenen Outputs. Die Grundfunktionen beanspruchen 9,6 % der FKM und 9,9 % des Budgets. Output A (Anbahnung und Beratung) liegt bei 12,0 % FKM und 12,5 % Finanzen und wird als sehr erfolgreich bewertet. Output B (BMWE-Bereich) dominiert mit 46,4 % FKM und 42,1 % Finanzen, was die hohe Komplexität und den ressourcenintensiven Charakter der Anbahnung und Umsetzung widerspiegelt. Hier bestehen Effizienzpotenziale, insbesondere durch eine klarere Aufgabenverteilung mit nachgeordneten Behörden und durch Lernprozesse aus bisherigen bilateralen Partnerschaften. Output C (BMX-Bereich) beansprucht 31,4 % FKM und 34,8 % Finanzen und wird als sehr erfolgreich bewertet. Output D (Monitoring und Öffentlichkeitsarbeit) liegt bei 0,5 % FKM und 0,6 % Finanzen. Der größte Aufwand entfällt auf Output B, insbesondere im Projektmanagement mit 73,5 Monaten (65,75 FKM) und einem Finanzvolumen von 590.651,86 € (siehe auch Tabelle 1).

Tabelle 1: Fachkräftemonate und Finanzen pro Output im Jahr 2025

Output	FKM / Output	% FKM / Jahr	Finanzen / Output	% Finanzen / Jahr
Grundfunktionen	16,6	9,6%	182.857,13 €	9,9%
Output A	21,85	12,0%	229.674,19 €	12,5%
Output B	84,4	46,4%	775.924,94 €	42,1%
Output C	64,5	31,4%	641.627,67 €	34,8%
Output D	1	0,5%	11.305,20 €	0,6%

Die Anzahl der umgesetzten Partnerschaften spiegelt die Ressourcennutzung wider. Im BMWE-Bereich wurden durchschnittlich 15 IVPs pro Jahr umgesetzt (Zielwert: 16), wobei ein Rückgang von 20 Projekten in 2022 auf 13 in 2024 zu verzeichnen ist. Sollte diese Entwicklung weiter nach unten zeigen, ist es angebracht, den Einsatz im Team und von Ressourcen kritisch in den Blick zu nehmen. Im BMX-Bereich wurden durchschnittlich sechs neue Projekte pro Jahr initiiert (Zielwert: 2,5 deutlich übertroffen) (siehe auch Kapitel 4.1). Wichtig ist dabei anzuerkennen, dass bilaterale Verwaltungspartnerschaften in der Anbahnung deutlich aufwändiger sind als Twinning-Projekte, was sich im eingesetzten Personal widerspiegeln sollte – insbesondere, wenn bilaterale VPs weiter strategisch angestrebt werden.

Die aktuelle **Personalstruktur** wird als grundsätzlich angemessen bewertet, wenngleich punktuelle Engpässe in Hochlastphasen beobachtet werden. Nach Analyse des Jahres 2025 stehen insgesamt 181,9 Fachkraftmonate pro Jahr zur Verfügung. Mit Blick auf die Aufwände, die in der Prozessanalyse und Produktionseffizienzanalyse beobachtet wurden, scheint die gegenwärtige Personalstruktur plausibel. Im Team selbst werden die Größe und Struktur des Teams als angemessen wahrgenommen, jedoch auch starke Auslastungen und Engpässe zu manchen Zeitpunkten beobachtet.

Die **Aufgabenverteilung** innerhalb des Teams ist grundsätzlich funktional, weist jedoch in einzelnen Bereichen Abweichungen von der Stellenadäquanz auf. Die GIZ-Teamleitungen übernehmen primär koordinierende und strategisch weiterentwickelnde Rollen. In bestimmten Fällen sind die **Teamleitungen** nah an der operativen Umsetzung einzelner Projekte beteiligt. Dies wird teilweise als gerechtfertigt angesehen, insbesondere um eine gute Einarbeitung neuer Mitarbeitender sicherzustellen – ein Aspekt, der vor allem im BMWE-Team aufgrund hoher Personalfluktuations während des Evaluierungszeitraums relevant war. In anderen Fällen erscheint diese intensive Einbindung jedoch nicht zwingend erforderlich und könnte zu einer ineffizienten Nutzung von Leitungskapazitäten führen. Die **MandatarInnen** übernehmen überwiegend konzeptionelle, koordinierende und unterstützende Aufgaben sowie Wissensmanagement. Gleichzeitig zeigt die Prozessanalyse, dass in IVPs regelmäßig Tätigkeiten anfallen, die nicht

der Stelleneingruppierung entsprechen. Dazu gehören Reise- und Veranstaltungsmanagement sowie formale Aufgaben wie die Erstellung von Verträgen, das Einholen von Rechnungen oder die Dokumentation von Veranstaltungen. Diese Aufgaben sind zwar notwendig, werfen jedoch die Frage auf, inwiefern ihre Übernahme durch ProjektmanagerInnen effizient ist. Positiv hervorzuheben ist, dass innerhalb des Teams der ProjektmanagerInnen klare Verantwortlichkeiten für extra Aufgaben, wie Monitoring und Öffentlichkeitsarbeit bestehen. Die **FinanzmanagerInnen** übernehmen in der Regel die ihnen zugeordneten Aufgaben im Finanzmanagement. Allerdings fehlt im aktuellen Personalkörper möglicherweise eine Position im Band¹³ 2 oder 3, die administrative Aufgaben wie Vertrags-, Veranstaltungs- und Reisemanagement sowie weitere formelle Tätigkeiten kontinuierlich übernehmen könnte. Eine Auslagerung dieser Tätigkeiten an eine zusätzliche Position könnte hilfreich sein, würde aber auch den Abstimmungsbedarf erhöhen und die Steuerungsmöglichkeiten durch die ProjektmanagerInnen reduzieren. Hier muss geprüft werden, ob das Volumen dieser Aufgaben eine eigene Stelle rechtfertigt oder ob eine interne Umverteilung sinnvoller wäre.

→ Insgesamt steht die Ressourcennutzung in angemessenem Verhältnis zu den erzielten Outputs. Unter Berücksichtigung der Erreichung der projekteigenen Zielindikatoren sind die Bereiche Anbahnung/Beratung im Handlungsfeld 1 und Projekt- und Finanzmanagement von IVPs für andere (Bundes-)Ressorts im Handlungsfeld 3 besonders erfolgreich. Auch die Personalstruktur wird grundsätzlich als passend bewertet. Die Aufgabenverteilung ist im Kern funktional und klare Verantwortlichkeiten für Zusatzaufgaben wie Monitoring und Öffentlichkeitsarbeit sind vorhanden. Gleichzeitig bestehen Effizienzpotenziale. Output B bindet den größten Ressourcenanteil bei insgesamt abnehmender Anzahl von Partnerschaften, aber zeitlich intensivem Engagement zu bilateralen VPs in diesem Bereich. Nicht nur dadurch bestehen punktuelle Engpässe in Hochlastphasen. Teilweise ist die Stellenadäquanz, insbesondere bei operativen Aufgaben für ProjektmanagerInnen, nicht gegeben und wirft die Frage nach einer zusätzlichen administrativen Position oder interner Umverteilung auf. Auch die intensive Einbindung der Teamleitung in operative Prozesse ist aus Effizienzperspektive kritisch einzuordnen.

Effizienz in Kooperationen und Schnittstellen

Teil der Effizienzanalyse war zudem eine Analyse der Effizienz von Kooperationen und von Synergien sowie Doppelungen an Schnittstellen des Auftrags. Im Folgenden wird zunächst die Effizienz der Kooperationen für verschiedene relevante AkteurInnen einzeln erörtert, bevor Schnittstellen des Auftrags analysiert werden.

Die **Kooperation zwischen den GIZ-Teams und dem Referat EB6** ist durch eine enge Steuerung seitens des Referats geprägt. Diese intensive Abstimmung ermöglicht eine schnelle Reaktion auf politische Veränderungen und wird von den Beteiligten als zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung des Auftrags bewertet. Die Wahrnehmung der Kooperation ist überwiegend positiv. Die fachliche Qualität und die konzeptionelle Unterstützung der GIZ-Teams werden vom Referat EB6 ausdrücklich geschätzt. Die Rollenverteilung ist grundsätzlich klar. Das gesamte GIZ-Team übernimmt eine strategische Beratungsfunktion und unterstützt das Referat konzeptionell. Gleichwohl bestehen punktuelle Unklarheiten hinsichtlich der Tiefe der Einbindung einzelner Akteure in Qualitäts- und Freigabeprozesse. Die Evaluation zeigt, dass die Begleitung durch mehrere Ebenen – GIZ-Auftragsverantwortlicher, GIZ-Teamleitungen, EB6-Referent und EB6-Referatsleitung zu Doppelungen führen kann. Die EB6-Referatsleitung muss auf Grund von Hierarchien und Rechenschaftslegung im BMWF über relevante Prozesse informiert sein und nimmt die Aufgabe der Qualitätssicherung mit Unterstützung des EB6-Referenten vollumfänglich wahr. Eine klarere Definition, welche Instanz in welchem Prozessschritt welche Rolle übernimmt oder an welcher Entscheidung beteiligt sein muss, könnte Effizienzgewinne ermöglichen.

Die enge Verbindung von **NCP und Umsetzungsstrukturen im Auftrag** trägt wesentlich zur internen Koordination bei. Die Schnittstellen werden durch regelmäßige Austauschrunden mit dem Referat EB6, interne Abstimmungen innerhalb des GIZ-Teams sowie die viertel- und jährlichen strategischen Austauschformate strukturiert. Ergänzend finden kontinuierliche informelle Austausche statt, die den Wissenstransfer fördern. Die Rollenverteilung zwischen GIZ-Personal im NCP und weiterem GIZ-Personal, das für die Umsetzung von IVPs verantwortlich ist, wird als

¹³ „Bänder“ beziehen sich in diesem Kontext auf die interne Funktions- und Gehaltsstruktur der GIZ.

funktional bewertet. Besonders positiv wird hervorgehoben, dass NCP-Personal auch in der Umsetzung aktiv ist. Dies erleichtert das Wissensmanagement und ermöglicht eine flexible Unterstützung bei Engpässen. Beispiele aus der Bewerbung von Twinning-Projekten zeigen, dass diese Zusammenarbeit in der Praxis gut funktioniert. Synergien entstehen auch bei der Problemlösung in Partnerschaften. Die einheitliche Koordinierungsstelle ermöglicht eine flexible Personaleinsatzplanung für Twinning und bilaterale Verwaltungspartnerschaften, wobei das in Twinning-Projekten erworbene Know-how gezielt zur Stärkung bilateraler Partnerschaften genutzt werden kann.

Die **Zusammenarbeit mit anderen Arbeitseinheiten des BMW** ist durch eine gute Abstimmung mit insbesondere den Länder-Referaten im BMW gekennzeichnet. Die Möglichkeit im BMW auf mögliche Projektbeteiligte zugehen zu können, ermöglicht eine schnelle Kommunikation. Im Vergleich dazu ist die **Zusammenarbeit mit anderen Ressorts** weniger einfach. Dennoch wird die Unterstützung durch andere Ressorts als konstruktiv und hilfreich wahrgenommen.

Die **Kooperation mit den durchführenden Behörden** funktioniert in der Regel gut. Das jeweilige GIZ-Team übernimmt zentrale Aufgaben wie Projektmanagement, Finanzplanung und Beratung bei Bewerbungen. Abstimmungsprozesse sind in der Regel gut strukturiert, und das GIZ-Team ist administrativ gut aufgestellt. Dennoch wurden in Einzelfällen Schwierigkeiten in der Kooperation und Verzögerungen (insb. mit dem BMW nachgeordneten Behörden und Landesministerien) festgestellt. Auch gibt es Dopplungen im Projektmanagement, die insbesondere in Zusammenarbeit mit der PTB Effizienzverluste mit sich bringen. Dies betrifft zum Beispiel Dopplungen zwischen der PTB und dem GIZ-BMW-Team in der Kommunikation mit EB6 und weiteren BMW-Referaten (siehe auch Kapitel 4.1). Dennoch bleibt die Wahrnehmung der Effizienz des GIZ-Teams überwiegend positiv. Das Team reagiert schnell auf Herausforderungen und findet flexible Lösungen. Kritisch angemerkt wird jedoch die Komplexität administrativer Prozesse des GIZ-Teams.

Die **Kooperation mit Stellen in der EU-Kommission** ist insgesamt positiv zu betrachten. Das GIZ-Team wird als Wissens- und Kompetenzträger wahrgenommen und ist aktiv in die Weiterentwicklung der Instrumente eingebunden. Insgesamt ist der Personal- und Ressourceneinsatz für den Dialog mit dem *Directorate General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations* und dem *Directorate General for International Partnerships* gering. Auch bei weiteren Kooperationen mit EU-Stellen im Rahmen von EU-Instrumenten verläuft die Zusammenarbeit einwandfrei.

Die **Kooperation mit NCPs** in anderen EU-Mitgliedstaaten ist eng und von regelmäßigem Austausch geprägt. Der deutsche NCP fungiert informell als eine Anlaufstelle und wird von anderen NCPs aufgrund seiner fachlichen Qualität und strategischen Bedeutung geschätzt. Konsultationen erfolgen häufig zu Ausschreibungen und Verfahrensfragen, wodurch Wissenstransfer und gemeinsame Initiativen gefördert werden. Der Aufwand für die Netzwerkpflege ist beträchtlich, trägt jedoch wesentlich zur Funktionsfähigkeit des Instruments und zur erfolgreichen Zusammenarbeit bei Bewerbungen bei.

Die Analyse zu **Schnittstellen** mit anderen Akteuren zeigt schließlich, dass **Überschneidungen** im Aufgabenportfolio punktuell auftreten. Einzelbeispiele aus den untersuchten Fallstudien verdeutlichen, dass parallele Aktivitäten anderer Ressorts, insbesondere des BMZ, in denselben Ländern und zu ähnlichen Themen stattfinden, teilweise sogar durch die GIZ implementiert. Bei Twinning-Projekten ist der Gestaltungsspielraum für die Koordinierung mit dem BMZ begrenzt, erfolgt teilweise aber durch die EU-Delegation. Mangelnde Abstimmung führt jedoch dazu, dass Synergiepotenziale ungenutzt bleiben. Ein systematischer Informationsaustausch zwischen Ressorts sowie innerhalb der GIZ könnte hier wesentlich zur Kohärenz beitragen. Gleichzeitig gibt es positive Beispiele der Zusammenarbeit in Serbien, Moldau und Albanien bei bilateralen VPs, die durch Abstimmung vor Initiierung ermöglicht wurden. Darüber hinaus übernehmen auch andere Institutionen wie die PTB und die Deutsche Stiftung für Internationale Rechtliche Zusammenarbeit (IRZ) Aufgaben im Projektmanagement. Die PTB übernimmt unter Steuerung durch EB6 Verantwortung für die operative Umsetzung von IVPs im Bereich Qualitätsinfrastruktur. Die IRZ übernimmt eigenverantwortlich die operative Umsetzung von IVPs im Zuständigkeitsbereich des BMJ. Diese Überschneidungen sind nicht grundsätzlich problematisch, können im Fall der PTB jedoch zu Irritationen auf Partnerseite führen, wenn Mandate und Zuständigkeiten nicht klar abgegrenzt sind. Eine stärkere Koordination und transparente Kommunikation über Rollen und Verantwortlichkeiten wird daher als notwendig erachtet. Es zeigt sich, dass die

Transparenz des Auftrags und der Zuständigkeiten der GIZ gegenüber Kooperationspartnern nicht durchgängig gewährleistet ist. Insbesondere die Mandatslogik und die Entscheidungsbefugnisse sind für externe Akteure teilweise unklar. Dies betrifft sowohl nachgeordnete Behörden des BMWE als auch internationale Partnerinstitutionen. Die Doppelrolle der GIZ – als Umsetzungsorganisation und als Schnittstelle zum BMWE – wird nicht immer nachvollzogen.

→ Insgesamt sind die Kooperationen überwiegend effizient. Enge Abstimmungen innerhalb des Auftrags und zwischen dem GIZ-Team und dem Referat EB6 ermöglichen Wissensmanagement und schnelle Reaktionen auf politische Veränderungen. Die Zusammenarbeit mit EU-Stellen und anderen NCPs ist eng und fördert Wissenstransfer sowie Synergien. Auch die Kooperation mit Partnerbehörden und anderen BMWE-Referaten wird als konstruktiv wahrgenommen. Das GIZ-Team reagiert flexibel auf Herausforderungen anderer Behörden und unterstützt diese effizient bei Bewerbungen und Projektmanagement. Effizienzhemmnisse entstehen durch punktuelle Unklarheiten in Rollen und Entscheidungsprozessen zwischen den GIZ-MandatarInnen und dem Referat EB6, Doppelungen bei Abstimmungen und Projektmanagement mit umsetzenden Behörden sowie komplexen administrativen Abläufen der GIZ-Teams. Synergien mit von anderen Ressorts finanzierten Vorhaben in Partnerländern, insbesondere Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit finanziert durch das BMZ, blieben in einigen untersuchten Fallbeispielen unkoordiniert und damit ungenutzt. Zudem ist die Mandatslogik der GIZ gegenüber externen Partnern nicht immer transparent, was zu Ineffizienzen in der Zusammenarbeit führen kann, insbesondere mit der PTB.

Alternative Strukturen und Prozesse

Die Analyse der Angemessenheit und Effizienz des Auftrags umfasste schließlich auch den Vergleich mit anderen NCPs und Umsetzungsstrukturen. Im europäischen Vergleich zeigt sich eine große Bandbreite an institutionellen Ausgestaltungen von NCPs und Umsetzungsstrukturen für internationale Verwaltungspartnerschaften. In vielen EU-Mitgliedstaaten sind NCPs direkt beim Außenministerium angesiedelt, während die operative Umsetzung entweder innerhalb des inhaltlich zuständigen Fachministeriums erfolgt oder an andere staatliche Stellen ausgelagert wird. In Deutschland liegt die Zuständigkeit für IVPs beim BMWE, da dieses zusammen mit dem Auswärtigen Amt für Europapolitik verantwortlich ist. Nur wenige Mitgliedstaaten verfügen über eine gesonderte Umsetzungsstruktur, die der deutschen GIZ vergleichbar ist – darunter insbesondere größere und aktivere Twinning-Akteure wie Spanien, Litauen und Frankreich. Kleinere Länder, die seltener oder nur als Juniorpartner in Twinning-Projekte eingebunden sind, verzichten häufig auf eigene Umsetzungsstrukturen.

→ Aus dem Vergleich ergab sich, dass die deutsche Struktur, mit Eingliederung der Umsetzungsorganisation in das BMWE und der Zusammenlegung von NCP und Umsetzungsstruktur sich als funktional und effizient darstellt. Einerseits ist die **Einbindung in das BMWE** zentral. Im Vergleich zu anderen Strukturen wurde klar, dass die Ausstattung mit einem offiziellen Mandat und einem entsprechenden Auftreten nach außen erlaubt, andere Behörden einfacher zu erreichen. Wo keine direkte Eingliederung in ein Bundesministerium passiert, bleibt es für das Personal schwierig, andere Behörden in ihrem Land zu überzeugen, an IVPs teilzunehmen. Gleichzeitig wurde im Vergleich ebenfalls sichtbar, dass auch die **operative Umsetzung durch die semi-externe Struktur des GIZ-Teams** Flexibilität und Geschwindigkeit in der Projektabwicklung ermöglicht, die anderswo nicht zwangsläufig gegeben ist. Gleichzeitig birgt diese Struktur theoretisch das Risiko von Doppelstrukturen – im Falle von überlappenden Verantwortlichkeiten zwischen Ministerium und Umsetzungsorganisation – und zusätzlichen Abstimmungen, insbesondere wenn Rollen und Mandate nicht klar kommuniziert werden. Dieses Risiko ist jedoch, wie zuvor analysiert, in der gegenwärtigen in Deutschland verfolgten Struktur durch klare Definitionen der Verantwortlichkeiten äußerst gering gehalten. Die organisatorische Eingliederung des GIZ-Teams in das Referat EB6 ermöglicht eine fachkundige Beratung direkt aus der Struktur des BMWE heraus. Dadurch entstehen hohe Synergieeffekte, da die Funktion der nationalen Kontaktstelle im Namen des BMWE ausgeübt wird und nicht im Namen eines Projektträgers. Im Vergleich mit anderen Strukturen hat sich gezeigt, dass eine stärkere ministerielle Anbindung die politische Wirkung erhöhen könnte, jedoch die operative Flexibilität (siehe Kapitel 4.1) einschränken würde. Die **Zusammenlegung von NCP und Umsetzungsstruktur** ist zudem im Vergleich ein effizienzfördernder Ansatz, da Wissen für Anbahnung und Umsetzung wechselseitig über kurze Wege schnell genutzt werden kann. Die deutsche Struktur erlaubt damit eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung und die Umsetzung strukturfördernder Maßnahmen wie Feedbackprozesse und

strategische Bewerbungen. Auch die gegenwärtige **personelle Ausstattung des NCP** zeigt sich als sinnvoll. Frankreich etwa verfolgt eine ähnliche Herangehensweise, ist jedoch personell deutlich schlechter ausgestattet. Dies führt zu Einschränkungen bei der strategischen Weiterentwicklung, der Kommunikation mit Partnerinstitutionen und der Sicherung von Wissen. Im Vergleich erscheint die deutsche Ausgestaltung als effizient und zukunftsfähig, insbesondere im Hinblick auf die Anforderungen größerer und komplexerer IVPs.

5 Fazit

Das Fazit fasst die zentralen Ergebnisse der Evaluation zusammen und bewertet den Auftrag zur Koordinierung internationaler Verwaltungspartnerschaften entlang der Dimensionen Effektivität, Wirkung, Angemessenheit und Effizienz sowie der Umsetzung der Empfehlungen aus der letzten Evaluierung. Die Analyse zeigt, dass die Koordinierungsstelle einen wesentlichen Beitrag zur strategischen Positionierung Deutschlands in der internationalen Verwaltungszusammenarbeit leistet und die Funktionsfähigkeit der Instrumente sichert. Gleichzeitig werden zentrale Herausforderungen und Optimierungspotenziale benannt, die für die zukünftige Ausrichtung des Auftrags von Bedeutung sind. Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über die Stärken, Herausforderungen und Handlungsbedarfe, die sich aus den Evaluationsergebnissen ableiten.

Effektivität

Der Auftrag zur Koordinierung internationaler Verwaltungspartnerschaften (IVPs) ist weiterhin von hoher strategischer Bedeutung. Er reagiert auf eine bestehende Nachfrage bei Partnerinstitutionen im Ausland und erfüllt eine zentrale Funktion in der internationalen Verwaltungszusammenarbeit. Die Koordinierungsstelle ermöglicht Deutschland, sich maßgeblich an EU-Twinning-Projekten und TAIEX-Maßnahmen zu beteiligen. Dazu gehört auch die Beteiligung an der Weiterentwicklung der Instrumente Twinning und TAIEX. Die Koordinierungsstelle ermöglicht auch die flexible Umsetzung von bilateralen Verwaltungspartnerschaften. Gleichzeitig bestehen Herausforderungen dadurch, dass die Bereitschaft zur Beteiligung an IVPs abnimmt, bedingt durch sinkende politische Priorität, begrenzte Kapazitäten und den Verlust von Erfahrungswissen. Der Auftrag adressiert diese Hürden durch umfassende Unterstützungsangebote für deutsche Behörden. Gleichzeitig liegt gegenwärtig der Fokus des Auftrags nur begrenzt auf dem langfristigen Aufbau von Erfahrungswissen und Kapazitäten in deutschen Behörden für die Umsetzung von IVPs. Damit bleibt die strategische Ausrichtung des Auftrags relevant, eine stärkere Fokussierung auf den Aufbau von Wissen in deutschen Behörden für die Umsetzung von IVPs könnte das deutsche Potential für IVPs langfristig steigern.

Zur Effektivität zeigt sich, dass der Auftrag zur Koordinierung internationaler Verwaltungspartnerschaften ein effektives Instrument zur Unterstützung deutscher Behörden bei der Umsetzung von IVPs darstellt. Die GIZ-Teams erfüllen zentrale Funktionen in der Initiierung, Umsetzung und Weiterentwicklung von IVPs und tragen durch ihre Flexibilität, internationale Expertise und institutionelle Verankerung wesentlich zur Funktionsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Instrumente bei. Die klare Zielstruktur, die enge Steuerung durch das BMW-Referat EB6 und die hohe Qualität der Beratung ermöglichen eine flexible Umsetzung unter sich wandelnden politischen Rahmenbedingungen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Effektivität des Auftrags stark von der Klarheit institutioneller Rollen, der administrativen Umsetzbarkeit und der strategischen Einbettung abhängt. Förderlich wirken die gebündelte Unterstützung für deutsche Behörden, die aktive Begleitung von Bewerbungsprozessen und die gezielte Kompetenzentwicklung durch den NCP. Hemmend hingegen sind unklare Mandatsabgrenzungen, administrative Engpässe und eine teilweise unzureichende Abstimmung mit an Partnerschaften beteiligten Behörden, die zu Irritationen und Verzögerungen führen können. Die Koordinierungsstelle begegnet diesen Herausforderungen durch flexible Lösungsansätze und proaktive Kommunikation.

Eine wiederkehrende Herausforderung liegt in der begrenzten Reichweite der Angebote bei deutschen Behörden. Insbesondere bei der Erreichung von Behördenleitungen und Twinning-KoordinatorInnen bestehen trotz neuer

Bemühungen und Kommunikationsinstrumente Herausforderungen, obwohl sie zentrale Multiplikatoren für die Verankerung und Verstetigung von IVPs darstellen. Auch die Öffentlichkeitsarbeit bleibt bislang konventionell und erreicht vor allem bereits informierte Zielgruppen. Die laufenden Bemühungen zur Diversifizierung der Kommunikationsformate und zur stärkeren Adressierung von Lernpotenzialen auf deutscher Seite sind vielversprechend und sollten weiter ausgebaut werden.

Die Weiterentwicklung der Instrumente und das überarbeitete Monitoring zeigen, dass die Koordinierungsstelle nicht nur operativ, sondern auch strategisch zur Stärkung von IVPs beiträgt. Die Beratung des Referats EB6 trägt zur effektiven Einbringung Deutschlands bei Reformprozessen zur Ausgestaltung des EU-Twinning-Instruments bei. Die Einbeziehung von Partnerbefragungen im Monitoring unterstreicht den lernorientierten und zukunftsfähigen Ansatz der Zusammenarbeit zwischen den GIZ-MandatarInnen und EB6. Um die Effektivität langfristig zu sichern, bleibt es entscheidend, die strategische Verankerung der Partnerschaften zu stärken, institutionelle Rollen klar zu kommunizieren und den Wissenstransfer innerhalb der Koordinierungsstelle systematisch zu fördern.

Wirkung

Zur Wirkung des Auftrags zeigt sich, dass IVPs ein wirkungsvolles Instrument zur Unterstützung von Reform- und Transformationsprozessen sein können, wenn sie in kohärente nationale Strategien eingebettet, politisch unterstützt und von gegenseitigem institutionellem Lernen getragen werden. Die Koordinierungsstelle spielt hierbei eine zentrale Rolle: Sie gewährleistet die Funktionsfähigkeit und Weiterentwicklung der Instrumente, schafft Transparenz, fördert Austauschformate und senkt durch gezielte Beratung und administrative Unterstützung die Einstiegshürden für deutsche Behörden.

Bei Partnerbehörden zeigen IVPs Wirkung bei der Überarbeitung von Verordnungen sowie die Erreichung von EU-Standards in ökonomischen und technischen Bereichen, beispielsweise in der Qualitätsinfrastruktur, was wiederum zum Abbau nicht-tarifärer Handelshemmnisse und einen verbesserten Marktzugang für die deutsche Wirtschaft beiträgt. Darüber hinaus tragen IVPs zur Kompetenzentwicklung und Organisationsreflexion bei und schaffen dauerhafte fachliche Netzwerke, die zukünftige Kooperationen erleichtern. Auch wenn dies keine intendierten Wirkungen sind, profitieren auch an IVPs teilnehmende deutsche Verwaltungen durch Perspektivwechsel, Reflexion eigener Strukturen und die Erweiterung internationaler Netzwerke. IVPs eröffnen Lernpotenziale in neuen Themenfeldern und stärken die Fähigkeit, sich in internationalen Reformprozessen zu positionieren. Das Potenzial für wechselseitiges Lernen ist hoch, bleibt jedoch bislang weitgehend informell und nicht systematisch genutzt.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der IVPs stark von den institutionellen, politischen und administrativen Rahmenbedingungen abhängt. Förderlich wirken klare Rollenverteilungen, Vertrauen und Kommunikationsstrukturen, flexible administrative Lösungen sowie die kontinuierliche Einbindung politischer Entscheidungsebenen. Hemmend können hingegen starre EU-Vorgaben bei Twinning-Projekten (beispielsweise von Zeitplänen und Zielsetzungen), begrenzte personelle und institutionelle Kapazitäten bei Behörden in Deutschland und im Partnerland, unklare Zuständigkeiten zwischen Akteuren sowie der oftmals projektbezogene Charakter des Wissensaustauschs, der eine systematische Lernverankerung erschwert.

Eine wiederkehrende Herausforderung liegt darin, dass Partnerschaften operativ gut funktionieren, strategisch aber, sowohl auf deutscher als auch auf Partnerseite, nicht immer ausreichend verankert sind. Politisches Commitment bleibt ein entscheidender Hebel für nachhaltige Wirkung: Ohne klare Rückendeckung auf hoher hierarchischer Ebene und ohne institutionelle Verankerung laufen Projekte Gefahr, nach ihrem Abschluss an Wirkkraft und Anschlussfähigkeit zu verlieren. Gleiches gilt für den Wissenstransfer, dieser ist häufig personengebunden und damit anfällig für Personalwechsel.

Die Nachhaltigkeit der Wirkungen bei Partnerorganisationen ist positiv einzuschätzen. Die Wirkungen von IVPs auf deutsche Verwaltungen sind bislang weder systematisch erfasst noch strategisch genutzt. Dies ist zwar keine zentrale Zielsetzung von Twinning und bilateralen VPs, jedoch bleibt dadurch ein erhebliches Potenzial für institutionelles Lernen, internationale Partnerschaften und die Weiterentwicklung des Instruments ungenutzt.

Angemessenheit und Effizienz

Zur Angemessenheit und Effizienz des Auftrags wird deutlich, dass die Koordinierungsstelle ein funktionales und weitgehend angemessenes Konstrukt zur Steuerung und Umsetzung internationaler Verwaltungspartnerschaften darstellt. Die Prozesse sind im Grundsatz klar strukturiert, die Rollenverteilung ist überwiegend nachvollziehbar, und die Einbindung in das Referat EB6 ermöglicht eine zeitige Reaktion auf politische Veränderungen. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Effizienz des Konstrukts durch mehrere Faktoren beeinflusst wird. Während die Steuerungslogik und die enge Einbindung des Auftraggebers den Projektfluss sichern, führen diverse Abstimmungsformate oder Dopplungen durch die jeweilige GIZ-Teamleitung und EB6 bei der Qualitätssicherung von Produkten zu vermeidbarem Mehraufwand.

Die Analyse der Kernprozesse verdeutlicht, dass Twinning-Projekte durch klare Verfahren gut handhabbar sind, jedoch bürokratisch und ressourcenintensiv bleiben. Bilaterale Verwaltungspartnerschaften bieten mehr Flexibilität, sind aber in der Anbahnung komplex und zeitaufwendig. Steuerungsprozesse verursachen einen erheblichen Aufwand, der zwar zur Sicherstellung der Qualität beiträgt, aber auch Effizienzpotenziale erkennen lässt – insbesondere durch eine stärkere Fokussierung der Formate und eine klare Zieldefinition.

Hinsichtlich des Ressourceneinsatzes zeigt die Effizienzanalyse eine insgesamt angemessene Relation zwischen Budget und Outputs. Output B (BMWE-Bereich) hat den größten Anteil an Fachkraftmonaten und Finanzmitteln, wobei hier anders als in den anderen Handlungsfeldern Mittel zur Projektfinanzierung bereitstehen. Output B (BMWE-Bereich) hat den größten Anteil an Fachkraftmonaten und Finanzmitteln. Sollte die Anzahl der durchgeführten Partnerschaften im Bereich des BMWE pro Jahr weiter zurückgehen, wird angeregt, die Angemessenheit des Umfangs von Finanzen und Personal erneut zu prüfen. Die Größe und Aufteilung der Personalstruktur ist im Grundsatz plausibel, jedoch punktuell stark ausgelastet. ProjektmanagerInnen übernehmen regelmäßig administrative Aufgaben wie Veranstaltungs-, Reise- und Vertragsmanagement, die nicht zwangsläufig dem gängigen Profil ihrer Stelleneingruppierung entsprechen. Dies wirft die Frage nach einer strategischen Entlastung auf. Gleichzeitig wird die hohe fachliche Qualität und Flexibilität des Teams intern und extern positiv bewertet.

Die Kooperationen mit nationalen und europäischen Partnern sind insgesamt effizient und tragen zur Funktionsfähigkeit des Instruments bei. Herausforderungen bestehen vor allem in der Zusammenarbeit mit dem BMWE nachgeordneten Behörden. Dabei sind die Transparenz über und Abgrenzung des Auftrags an die GIZ gegenüber den dem BMWE nachgeordneten Behörden zentrale Stellschrauben. Die Mandatslogik der GIZ-MandatarInnen ist für externe Akteure nicht immer eindeutig. Auch bleiben Synergien mit anderen Ressorts durch begrenzte Abstimmung zu parallelen Aktivitäten mit Partnerbehörden ungenutzt.

Umsetzung Empfehlungen letzte Evaluierung

Die aktuelle Evaluierung bestätigt zentrale Befunde der vorhergehenden Untersuchung und zeigt zugleich eine deutliche Weiterentwicklung in mehreren Bereichen. Wie bereits in der Evaluation von 2019–2021 hervorgehoben, bleibt die strategische Relevanz von IVPs für Reform- und Transformationsprozesse in Partnerländern unverändert hoch. Beide Evaluierungen betonen die Wirksamkeit der GIZ-Unterstützung bei der Anbahnung und Umsetzung von Twinning-Projekten und bilateralen VPs sowie die Bedeutung der Serviceorientierung und Flexibilität des Teams.

Gleichzeitig wurden Empfehlungen der vorherigen Evaluierung teilweise umgesetzt. Das damals identifizierte Defizit im wirkungsorientierten Monitoring wurde adressiert, indem ein überarbeitetes Monitoring-System eingeführt und um Partnerbefragungen ergänzt wurde. Auch die Kommunikation über rechtliche Rahmenbedingungen und die Beteiligung deutscher Behörden wurde verbessert, wenngleich die Reichweite der Kommunikation – insbesondere bei Behördenleitungen – weiterhin eine Herausforderung darstellt. Die Empfehlung zur stärkeren Bekanntmachung des Instruments und zur Abgrenzung gegenüber anderen Kooperationsformaten wurde durch neue Formate wie Mittagsbriefings aufgegriffen und bleibt dennoch aktuell, da die Sichtbarkeit der IVPs in einigen Ressorts weiterhin begrenzt ist. Die Anregung zur Erweiterung des Portfolios wurde durch die bilateralen VPs aufgenommen. Auch auf die Vereinfachung des EU-Rechtsrahmens wird durch den Auftrag hingewirkt. Der Ausbau digitaler und hybrider Umsetzungsformate bleibt nur begrenzt angegangen, deren Relevanz hat sich jedoch in den vergangenen Jahren wieder verringert. Die Erkenntnisse dieser Evaluierung unterstreichen zudem die Erkenntnis aus der vorangegangenen Evaluierung, dass das frühzeitige Sichern politischen Commitments, die Verbesserung des

Erwartungsmanagements sowie die Entwicklung gemeinsamer Exit-Strategien mit Partnerbehörden entscheidend sind, um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Partnerschaften zu gewährleisten. Empfehlungen zu weiterem Expertenaustausch werden mittlerweile durch diverse Vernetzungs- und Austauschformate umgesetzt. Hinsichtlich des Prozess- und Rollenmanagements wurde die Empfehlung zur klareren Definition von Rollen zwischen dem Referat EB6 und den GIZ-MandatarInnen sowie zur Transparenz von Entscheidungswegen bislang nur teilweise umgesetzt. Gleichzeitig wurde die Empfehlung zu regelmäßigen Updates im Team durch verschiedene Austauschformate gelöst.

Insgesamt verdeutlicht der Vergleich, dass die Koordinierungsstelle zentrale Empfehlungen der letzten Evaluierung aufgegriffen hat. Gleichzeitig besteht weiterhin Handlungsbedarf in der Reichweite gegenüber Behörden und im Prozess- und Rollenmanagement.

6 Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Evaluationsergebnisse wurden entlang sechs zentraler Dimensionen konkrete Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der Koordinierungsstelle und des Auftrags formuliert. Die Empfehlungen zielen darauf ab, die strategische Steuerung, die institutionelle Verankerung sowie die Wirkung und Nachhaltigkeit von internationalen Verwaltungspartnerschaften weiter zu stärken. Die betrachteten Dimensionen sind: Transparenz über Auftrag und Kommunikation mit deutschen Behörden; Information und Motivierung deutscher Behörden zur Teilnahme; Beiträge zum Wissens- und Kapazitätsaufbau in deutschen Behörden durch IVPs; Teamaufstellung und Aufgabenteilung; interne Prozesse; und Steuerung zwischen GIZ-MandatarInnen und EB6.

Transparenz über Auftrag und Kommunikation mit deutschen Behörden

Kommunikation zu Aufgaben und Grenzen der Mandatarschaft: Die Aufgaben, Zuständigkeiten und Grenzen der Mandatierung der GIZ sollten gegenüber deutschen Behörden klarer kommuniziert werden. Dies kann anlassbezogen durch öffentlich zugängliche Informationsmaterialien wie einem Informationsblatt zur Mandatarschaft, Auftaktformate oder gezielte Briefings erfolgen. In der Außendarstellung sollte die Eingliederung der GIZ-MandatarInnen in das Referat EB6 unterstrichen werden.

Wissensmanagement und Weiterbildung zu Abläufen von und Kommunikation mit unterschiedlichen Behörden: Intern sollte der Wissenstransfer zu Abläufen und Kommunikationswegen mit unterschiedlichen Behörden (Bundes- und Landesbehörden) gestärkt werden, etwa durch regelmäßige interne Schulungen oder Austauschformate zwischen den Teams. Gerade für NeustarterInnen sollte es hierzu eine kurze Schulung geben.

Information und Motivierung von deutschen Behörden zur Teilnahme

Instrumente zur Information stärken und weiterentwickeln: Bestehende Informationsinstrumente wie Mittagsbriefings und Beratungsmaterialien sollten beibehalten, weiterentwickelt und zielgruppenspezifisch ausgebaut werden, um auch neue AnsprechpartnerInnen effektiv zu erreichen.

Twinning-KoordinatorInnen stärker einbinden: Twinning-KoordinatorInnen sind Zielgruppe der Koordinierungsstelle. Es gibt ein umfangreiches Angebot an Schulungen und Dialogformaten, das sich an diese Zielgruppe richtet. Gleichwohl sollten Twinning-KoordinatorInnen in den Behörden noch stärker eingebunden und als Multiplikatoren gestärkt werden. Dabei sollte der Fokus auf Twinning-KoordinatorInnen in den Bereichen bleiben, in denen es Twinning-Ausschreibungen oder Potentiale für weitere IVPs gibt.

Instrumente zur Erreichung und Motivierungen von Leitungen entwickeln: Direkte Austauschformate mit Behördenleitungen könnten die Unterstützung des Top-Managements für Beteiligungen von Behörden in internationalen Verwaltungspartnerschaften erhöhen. Beispielsweise kann das Agieren des NCP Litauens als Inspiration verwendet werden. Dieses veranstaltet zweimal im Jahr Treffen mit Behördenleitungen, um das Potential für Twinning und TAIEX zu diskutieren und deren Unterstützung für diese Instrumente stärken. Ein solches Format könnte ergebnisoffen für den deutschen Kontext geprüft werden.

Beiträge zum Wissens- und Kapazitätsaufbau in deutschen Behörden durch Internationale Verwaltungspartnerschaften

Potential sichten bei deutschen Behörden für Unterstützung beim nachhaltigen Aufbau von Wissen und Kapazitäten durch IVPs: Es wird empfohlen, systematisch Bedarfe und Potenziale deutscher Behörden für den nachhaltigen Wissens- und Kapazitätsaufbau und die Vernetzung durch IVPs zu erfassen.

Rahmenbedingungen prüfen und Unterstützungsformate entwickeln: Auf Basis dieser Analyse können geeignete Unterstützungsformate entwickelt werden, etwa zur strukturierten Nachbereitung, Dokumentation und internen Verankerung von Lernerfahrungen.

Pilotvorhaben zur stärkeren wechselseitigen Kooperation entwickeln: Um das Potential von stärker wechselseitigem Lernen in Partnerschaften zu heben, kann ein erster Schritt die Entwicklung einer Pilotpartnerschaft sein, die Lernen auf Seiten der Partnerbehörden und auf Seiten der deutschen Behörde gleichermaßen ermöglicht.

Teamaufstellung und Aufgabenteilung

Wissensaustausch und Unterstützung zwischen den Teams weiter stärken: Der interne Wissensaustausch zwischen den Teams der Koordinierungsstelle sollte weiter gestärkt werden. An bestehenden Austauschformaten sollte festgehalten und bei Bedarf themenspezifische Austauschrunden eingeführt werden.

Personelle Unterstützung bei administrativen Aufgaben (insb. Reise- und Veranstaltungsmanagement): Zur Entlastung der Fachkräfte wird empfohlen, die personelle Unterstützung bei administrativen Aufgaben (insbesondere im Reise- und Veranstaltungsmanagement) auszubauen. Sollte nach interner Prüfung von möglichen Aufgaben über ein Jahr die Schwelle einer Teilzeit- oder vollen Stelle erreicht sein, kann es sinnvoll sein eine Person auf dem entsprechenden Band einzustellen. Bei der Entscheidung sollten jedoch mögliche Effizienzverluste durch zusätzliche Abstimmung mit einer weiteren Person berücksichtigt werden.

Interne Prozesse

Prozessdokumentation für Kernprozesse erstellen: Für gemeinsame Prozessverständnisse und für die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen bleibt eine Dokumentation von Kernprozessen relevant. Hierbei sollten bestehende Prozessdokumentationen darauf geprüft werden, inwiefern einzelne Schritte, Verantwortlichkeiten und deren Ziele festgehalten sind. Eine ausführlichere Prozessdokumentation für bilaterale VPs könnte vor allem eine bessere Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen ermöglichen. Eine weitere Prozessdokumentation für die Steuerung könnte insbesondere durch die Abgrenzung von Zielen der unterschiedlichen Austauschformate Dopplungen minimieren.

Moderate Standardisierung von bilateralen VPs: Insbesondere könnte eine die Prüfung und der Ausbau der Dokumentation von Schritten für die Anbahnung und Umsetzung bilateraler VPs für eine moderate Standardisierung nützlich sein, ohne deren Flexibilität aufzugeben.

Interne Prüfung von Prozessen: Interne Prozesse sollten regelmäßig überprüft und auf Optimierungspotenziale hin analysiert werden. Dafür können Prozessdokumentationen beispielsweise auf Klausurtagungen mit relevanten Personen diskutiert und aktualisiert werden. Auch können sich durch solche Prüfungen der Prozessschritte Dopplungen identifiziert und minimiert werden.

Entwicklung von Anpassungen und Best Practices: Dabei sollten Best Practices identifiziert und dokumentiert werden, um eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe zu ermöglichen. Ein guter Ort dafür sind die Klausurtagungen.

Steuerung zwischen den GIZ-MandatarInnen und Referat EB6 im BMWF

Auftrag an die PTB auf Dopplungen mit der GIZ prüfen: Die Aufgaben im Auftrag an die PTB sollten durch das Referat EB6 auf mögliche Dopplungen mit Aufgaben des Auftrags an die GIZ geprüft und minimiert werden.

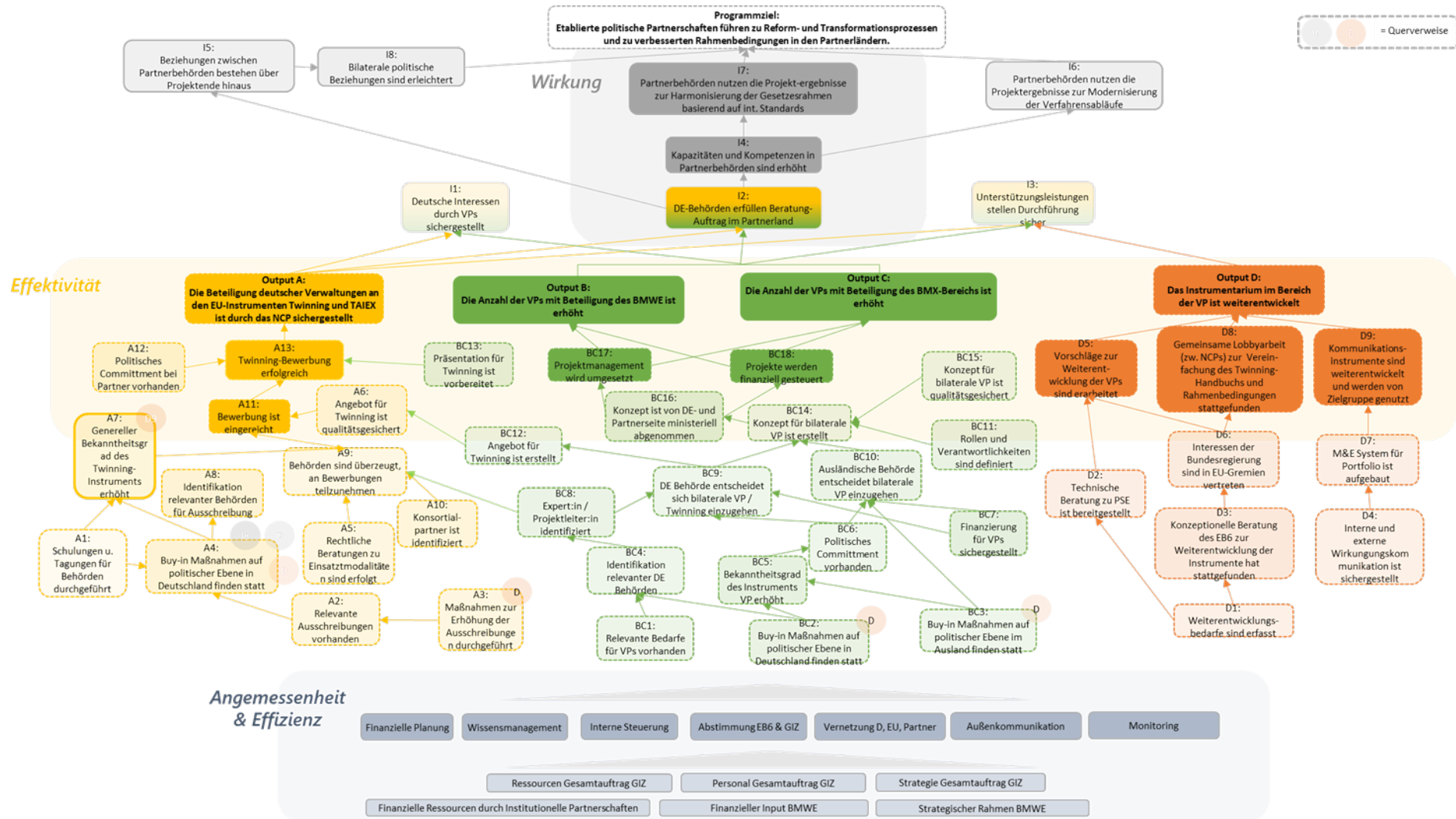
Aufgabenteilung zwischen Leitungen wo möglich bei der Qualitätssicherung stärken: Wo möglich, sollte die Qualitätssicherung durch eine abgestimmte Aufgabenteilung zwischen der Leitung des GIZ-Teams und dem BMW-Referat EB6 gestärkt werden.

Anhang

1 Literaturverzeichnis

- Alves, V. (2022). The Substance of EU Democratic Governance Promotion via Transgovernmental Cooperation: The Twinning Programme in the Southern Neighbourhood (2004-2019) ISCTE - Instituto Universitario de Lisboa. <https://www.proquest.com/open-view/98ac4e154870aa7798d20371159f5209/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>.
- Bihler, T., & Scharifi, O. (2017, May). European Union's Twinning instrument as means to build up capacities of public administrations – A stocktaking of its impact evaluation (Conference paper). https://www.researchgate.net/publication/323613009_EUROPEAN_UNION'S_TWINNING_INSTRUMENT_AS_MEANS_TO_BUILD_UP_CAPACITIES_OF_PUBLIC_ADMINISTRATIONS_-_A_STOCKTAKING_OF_ITS_IMPACT_EVALUATION ResearchGate+1.
- Bresser, J. (2019). Does Twinning address limitations to institutional cooperation? A case study on institutional cooperation between Dutch institutions (Master's thesis). Utrecht University. <https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/34407/Master%20Thesis%20Joep%20Bresser.pdf>.
- Dolezalová, V. (2022). Performance or legitimacy? Twinning diplomacy in times of autocratization. In T. Karásek (Ed.), *Paradoxes of the West: A post-Western insights* (pp. 65–88). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37608-6_4.
- European Commission (2012). Evaluation of the Institutional Twinning Instrument in the Countries covered by the European Neighbourhood Policy. Final Report. https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2018-12/20150819_first_evaluation_of_the_twinning_instrument.pdf
- European Commission (2018). Evaluation Roadmap. https://north-africa-middle-east-gulf.ec.europa.eu/document/download/624e2d4e-6ad7-403d-9e93-7f78a3a9efb0_en?filename=twinning_evaluation_-_roadmap_final.pdf
- European Commission (2019). Evaluation of the Twinning instrument in the period 2010–2017. https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2019-07/final_report_-_volume_i.pdf.
- European Commission (2021). Follow-Up Action Plan of the Evaluation of the Twinning Instrument in the Period 2010–2017. https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2021-02/evaluation_of_the_twinning_instrument_in_the_period_2010-2017_-_follow-up_action_table.pdf.
- Haupt, W. (2020). How Do Local Policy Makers Learn about Climate Change Adaptation Policies? Examining Study Visits as an Instrument of Policy Learning in the European Union. *Urban Affairs Review*, 57(6), 1697–1729. <https://doi.org/10.1177/1078087420938443>.
- İşleyen, B. (2014). The European Union and neoliberal governmentality: Twinning in Tunisia and Egypt. *European Journal of International Relations*, 21(3), 672–690. <https://doi.org/10.1177/1354066114554464>.
- Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania. (2012). Twinning Annual Report 2012. <https://www.urm.lt/storage/main/public/uploads/2024/02/2012twreporten.pdf>.
- Panchuk, D. (2017). EU Transgovernmental cooperation through twinning in the Eastern neighbourhood: democratic substance, role of member states, and effectiveness. Ghent University. Faculty of Political and Social Sciences, Ghent, Belgium.
- Panchuk, D. (2019). Effectiveness of EU transgovernmental cooperation in the neighbourhood: Qualitative comparative analysis of Twinning projects in Ukraine. *Europe-Asia Studies*, 71(3), 480–509. <https://doi.org/10.1080/09668136.2019.1571168> IDEAS/RePEcTaylor & Francis Online.
- Rama, C., Klammer, U. (2024): Policy-Transfer in der EU-Erweiterungs- und Nachbarschaftspolitik: Einblicke aus einer Analyse deutscher Justiz-Twinning, IAQ-Report, No. 2024-12, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Duisburg, <https://doi.org/10.17185/dupublico/82771>.
- Roch, S. (2018). Between arbitrary outcomes and impeded process: The performance of EU Twinning projects in the EU's Eastern neighbourhood. In *The European Union and Central and Eastern Europe* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351262408-5>.
- Sas, A.M. (2017). Triumph in Twinning? The role of EU experts in the realization of externally supported public sector reform. Master Thesis. Universiteit Leiden. <https://studenttheses.universiteitleiden.nl/access/item:2606593/view>.
- Selenko, E., Stanojević, D., & Stokić, M. (2017). EU Twinning projects in Serbia: Analysis of policy areas and the influence of member states. *Contemporary Southeastern Europe*, 4(2). <https://doi.org/10.25364/08.4.2017.2.5>.

2 Wirkungsmodell



3 Analysematrix

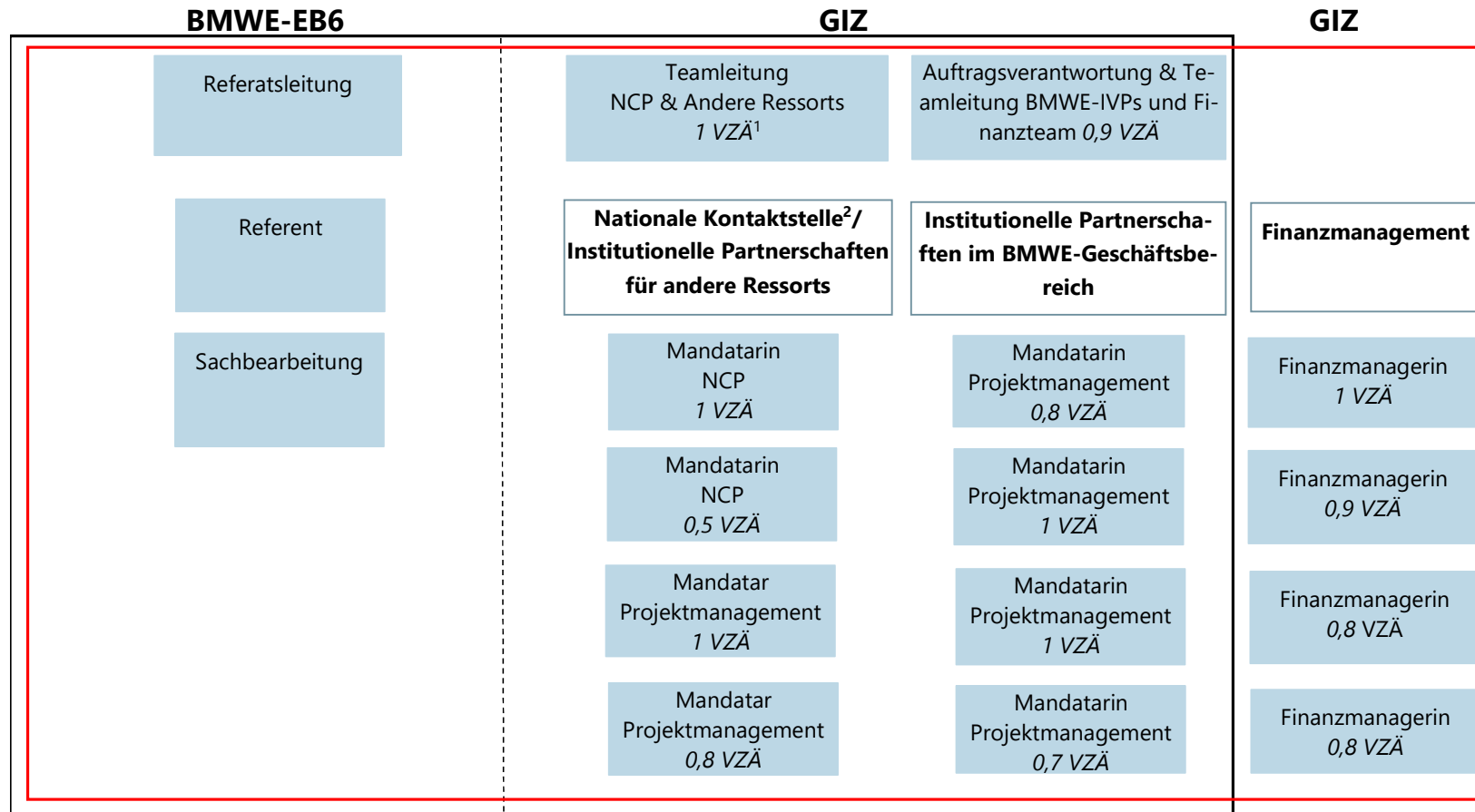
Dimension			Evaluationsfragen	Indikatoren/Deskriptoren	Methoden der Datenerhebung							Kommentar zu Methoden der Datenerhebung	Gruppe							
				Analyse von Dokumenten	Analyse Monitoring Daten	Analyse Survey Daten	Vertiefende Interviews	Fallstudien	Prozess-analyse	Analyse Allokations-effizienz	Validierende Workshops		BMWE EB6	BMWE	GIZ	Durchführende Behörden	EU Partner	Behörden im Partnerland	Wissenschaft	
Relevanz			Inwiefern wird der Auftrag an die GIZ den gegenwärtigen Chancen und Herausforderungen in institutionellen Partnerschaften gerecht?	1. Qualitative Beschreibung Übereinstimmung des Auftrags an die GIZ mit den in der Evaluation identifizierten Chancen und Herausforderungen bei institutionellen Partnerschaften	x			x			x		x	x	x		x			
			Inwiefern haben sich politische Rahmenbedingungen für institutionelle Partnerschaften verändert?	1. Qualitative Beschreibung der Veränderung politischer Rahmenbedingungen für institutionelle Partnerschaften seit 2018	x			x	x			x	x	x	x					
			Welche Kompetenzen hält die GIZ, die für institutionelle Rahmenbedingungen von Relevanz sind und sich von anderen Akteu*innen unterscheiden?	1. Liste von Alleinstellungsmerkmalen der GIZ, die in der Evaluation (z.B. durch Interviews) identifiziert wurden und für institutionelle Partnerschaften als relevant befunden werden	x			x	x			x	x	x	x	x	x	x		
Effektivität		Zieldefinition	Sind Ziele des GIZ Auftrags klar definiert?	1. Qualitative Beschreibung der Klarheit der Definition von Zielen im Auftrag für die GIZ	x			x				x	x		x					
	Handlungsfeld 1: NCP		Inwiefern trägt das NCP zu einem positiven und realistischen Bild von institutionellen Partnerschaften innerhalb der deutschen Verwaltung bei?	1. Qualitative Beschreibung der Wahrnehmung institutioneller Partnerschaften von interviewten Personen in der deutschen Verwaltung				x	x			x				x				
			Inwiefern trägt der Auftrag zur effektiven Koordination mit EU Partner*innen bei?	1. Qualitative Beschreibung der Abstimmungsprozesse zwischen der GIZ und EU-Partner*innen 2. Einschätzung von EU-Stakeholdern zur Qualität der Zusammenarbeit und zur Beitrag der GIZ zur Zielerreichung				x				x						x		
			Inwiefern trägt der Auftrag zu gesteigertem Wissen und Kompetenzen zu institutionellen Partnerschaften innerhalb der deutschen Verwaltung bei?	1. Einschätzung der Interviewten zu gewonnenem Wissen durch Beteiligung an Verwaltungspartnerschaften 2. Qualitative Beschreibung und Bewertung interner Wissensformate, Schulungen oder Austauschformate				x	x			x				x				
	Handlungsfeld 2: Institutionelle Partnerschaften im BMWE		Inwiefern trägt der Auftrag zur Initiierung von Institutionellen Partnerschaften im Rahmen der Geschäftstätigkeit des BMWE bei?	1. Anzahl initiiert Partnerschaften im Geschäftsbereich des BMWE im Vergleich zu möglichem Umfang von institutionellen Partnerschaften 2. Qualitative Beschreibung von Anlässen, in denen durch den Auftrag neue Partnerschaften angestoßen wurden	x	x		x				x	x	x	x					
			Inwiefern trägt der Auftrag zur effektiven Umsetzung von Institutionellen Partnerschaften im Geschäftsbereich des BMWE bei?	1. Qualitative Beschreibung erfolgreicher Umsetzung in Partnerschaften 2. Feedback aus umsetzenden Behörden zur Qualität der operativen Umsetzung	x	x		x	x			x	x	x	x	x				
	Handlungsfeld 3: Institutionelle Partnerschaften außerhalb BMWE		Inwiefern trägt der Auftrag zur Initiierung von Institutionellen Partnerschaften im Rahmen der Geschäftsbereiche anderer Bundesressorts bei?	1. Anzahl neu initiiert Partnerschaften außerhalb des BMWE im Vergleich zu möglichem Umfang von institutionellen Partnerschaften 2. Einschätzung durch Vertreter*innen anderer Ressorts zur Unterstützungsleistung der GIZ	x	x		x				x			x	x				
			Inwiefern trägt der Auftrag zur effektiven Umsetzung von Institutionellen Partnerschaften im im Rahmen der Geschäftsbereiche anderer Bundesressorts bei?	1. Qualitative Beschreibung erfolgreicher Umsetzung in Partnerschaften 2. Feedback anderer Ressorts zur Qualität der operativen Umsetzung	x	x		x	x			x			x	x				
	Handlungsfeld 4: Konzeptionelle Beratung		Inwiefern trägt der Auftrag dazu bei, die Instrumente von Institutionellen Partnerschaften effektiv weiterzuentwickeln?	1. Liste von Aspekten, die in den letzten Jahren im Instrumentarium von Partnerschaften angepasst wurden und von den Interviewten als positiv bewertet werden. 2. Einschätzung von Partner*innen in der EU zu den Beiträgen								x	x	x	x		x			
			Inwieweit trägt der Auftrag zur Kommunikation der Bundesregierung zu Institutionellen Partnerschaften nach außen bei?	1. Qualitative Beschreibung der Kommunikationsmaßnahmen des Auftrags	x	x		x				x		x	x					x
	Übergreifende Zielerreichung		Inwiefern funktioniert das übergreifende Monitoring und inwieweit wird dieses in strategische Entscheidungen miteinbezogen (unter Einbezug der Überarbeitung 2025)?	1. Qualitative Beschreibung der Nutzung von Monitoringdaten in der strategischen Steuerung 2. Beispiele für Entscheidungen, die auf Basis von Monitoringdaten getroffen wurden	x	x		x				x	x	x	x					
			Inwiefern kann der Auftrag auf Veränderungen (bspw. Politische) reagieren?	1. Qualitative Beschreibung des Umgangs der GIZ mit Veränderungen, die im Zeitraum der Evaluierung aufgetreten sind	x			x				x		x	x					
			Inwieweit hebt der Auftrag das Potential der deutschen Verwaltung für Institutionelle Partnerschaften?	1. Synthese	x	x	x	x	x			x		x		x	x	x	x	

Wirkungen	Übergreifende Wirkungen	Inwiefern nutzen Behörden in den Partnerländern die Institutionellen Partnerschaften, um Reform- und Transformationsprozesse im Partnerland voranzutreiben?	1. Qualitative Beschreibung der Nutzung der institutionellen Partnerschaften durch die Partnerländer für Reform- und Transformationsprozesse 2. Liste an Reform- und Transformationsprozesse, die unterstützt werden 3. Eingrenzung auf den Einflussbereich der Koordinierungsstelle				x			x							x			x		
		Inwiefern stärken Institutionelle Partnerschaften Partnerländer dabei, EU Integration oder anderweitige Integrationsprozesse zu realisieren?	1. Beispiele für Beiträge zu EU-Annäherung oder Integrationsprozesse aus Partnerländern 2. Einschätzungen der Partner zur Relevanz der Beiträge für EU oder regionale Integrationsziele				x			x							x			x		
		Inwiefern stärken Institutionelle Partnerschaften zwischen deutschen und ausländischen Behörden politische Partnerschaften?	1. Qualitative Beschreibung der Veränderung der politischen Beziehungen zwischen den Ländern, in denen institutionelle Partnerschaften wirken				x			x							x			x		
		Inwiefern fördert der Gesamtauftrag wechselseitigen Wissensaustausch und Lernen auch auf deutscher Seite?	1. Qualitative Beschreibung der Wechselseitigkeit der Partnerschaften 2. Beispiele für Wissenstransfer von Partnerländern in deutsche Verwaltungen 3. Einschätzung deutscher Akteure zum Nutzen der internationalen Zusammenarbeit für die eigene Verwaltungspraxis				x			x							x			x		
	Nachhaltigkeit	Inwiefern trägt der Auftrag dazu bei, dass Wirkungen von Partnerschaften nachhaltig in den beteiligten Institutionen verankert werden?	1. Qualitative Beschreibung der Plausibilität der Nachhaltigkeit von Wirkung der untersuchten Partnerschaften				x			x							x			x		
		Welche Faktoren verhindern oder fördern die Wirkung von Institutionellen Partnerschaften?	1. Qualitative Beschreibung von hinderlichen Faktoren 2. Qualitative Beschreibung von förderlichen Faktoren							x							x			x		
		Inwiefern sind Strukturen und Prozesse auf die Bedürfnisse der Zielbehörden in den Partnerländern angepasst?	1. Qualitative Beschreibung der Kompatibilität von Abläufen der Partnerschaften mit Abläufen der Partnerbehörden							x							x			x		
Förderliche und Hinderliche Faktoren		Inwiefern schafft die Koordinierungsstelle einen Rahmen, in dem Partner*innen Konzeption, Umsetzung und Auswertung von Partnerschaften selbstbestimmt und bedürftigkeitsgerecht gestalten können?	1. Qualitative Beschreibung der Einbindung der Partner*innen in Entscheidungsstrukturen und -prozesse zu Konzeption, Umsetzung und Auswertung von Partnerschaften 2. Einschätzungen von Partnerländern zur kontextuellen Angemessenheit der bereitgestellten Instrumente							x							x			x		

S Y S
P O N S

Angemessenheit & Effizienz	Inwiefern sind Prozesse und Strukturen innerhalb des Auftrags klar definiert?	1. Qualitative Beschreibung der Definition von Prozessen und Strukturen innerhalb des Auftrags 2. Qualitative Beschreibung des Verständnisses des Auftrags unter GIZ und BMW Mitarbeiter*innen							x		x			x		x					
	Wie entwickeln sich Anzahl der institutionellen Partnerschaften mit deutscher Beteiligung proportional zum Budget der Koordinierungsstelle?	1. Budget / Anzahl institutionellen Partnerschaften mit deutscher Beteiligung der letzten 10 Jahre	x	x						x	x			x		x					
	Wie effizient ist die Kooperation zwischen GIZ und BMWK?	1. Qualitative Beschreibung der Rollen- und Aufgabenverteilung 2. Qualitative Beschreibung der Effizienz von Ressourcennutzung 3. Qualitative Beschreibung der Synergieeffekte zwischen GIZ und BMWK								x		x			x		x				
	Wie effizient sind Kernprozesse innerhalb des GIZ Gesamtauftrags?	1. Qualitative Beschreibung der Dauer von Prozessen 2. Qualitative Beschreibung der Effizienz von Prozessen								x		x			x		x				
	Inwiefern ist die Personalstruktur (Quantität und Qualität des Personals) dem Auftrag der GIZ angemessen?	1. Synthese 2. Beschreibung der Aufgabenbereiche im Vergleich zur Eingruppierung und Quantität der im GIZ Gesamtauftrag beschäftigten Personen					x				x	x			x		x				
	Wie effizient ist die Kooperation zwischen NCP und Gesamtauftrag innerhalb der GIZ?	1. Qualitative Beschreibung der Effizienz von Ressourcennutzung 2. Qualitative Beschreibung der Synergieeffekte zwischen GIZ und BMWK					x					x				x					
	Inwiefern unterscheidet sich die Zusammenarbeit der Koordinierungsstelle mit dem BMWK mit der Zusammenarbeit mit anderen durchführenden Behörden?	1. Qualitative Beschreibung der Unterschiede zwischen Strukturen und Prozessen in institutionellen Partnerschaften mit BMWK und institutionellen Partnerschaften mit anderen Ministerien / Behörden					x					x			x		x				
	Wie effizient ist die Kooperation zwischen GIZ und Durchführungsbehörden?	1. Qualitative Beschreibung der Effizienz von Ressourcennutzung					x					x				x		x			
	Wie effizient ist die Kooperation zwischen GIZ und EU Stellen?	1. Qualitative Beschreibung der Effizienz der Kooperation der GIZ mit EU Stellen					x					x				x			x		
	Wie effizient ist die Kooperation zwischen GIZ und Koordinierungsstellen für institutionelle Partnerschaften in anderen EU Ländern?	1. Qualitative Beschreibung der Effizienz der Kooperation der GIZ mit anderen Koordinierungsstellen in der EU					x					x				x			x		
	Wie effizient ist die Kooperation zwischen GIZ und Partnerbehörden?	1. Qualitative Beschreibung der Effizienz der Kooperation der GIZ mit Partnerbehörden					x					x				x				x	
	Welche Alternativen Strukturen für NCPs und Durchführungsstrukturen gibt es unter EU Partner*innen?	1. Qualitative Beschreibung von Strukturen anderer Koordinierungsstellen unter der Berücksichtigung der Besonderheit des deutschen Gesamtauftrags					x					x							x		
	Gibt es Überschneidungen im Aufgabenportfolio mit Angeboten Dritter?	1. Qualitative Beschreibungen von Überschneidungen oder Doppelstrukturen	x				x					x				x		x	x	x	x
	Inwiefern sind Auftrag und Zuständigkeiten der GIZ transparent gegenüber Kooperationspartnern?	1. Qualitative Beschreibung der Bewertung der Transparenz über Auftrag und Zuständigkeiten der GIZ von Kooperationspartnern					x	x	x			x					x	x	x		
	Weitere Aspekte	Weitere Beschreibung																			
Welche Verbesserungsvorschläge und Wünsche für die Koordinierungsstelle werden geäußert?		1. Liste von Wünschen an Aktivitäten der Koordinierungsstelle 2. Liste von Wünschen an Outputs der Koordinierungsstelle 3. Liste von Ideen für Veränderungen von Strukturen der Koordinierungsstelle													x	x	x		x	x	
	Inwiefern wurden die Handlungsempfehlungen der letzten Evaluation umgesetzt?	1. Abgleich der Empfehlungen aus der letzten Evaluation mit den Ergebnissen dieser Evaluation	x	x	x	x					x				x	x	x				

4 Organigramm Referat EB6 – Internationale Verwaltungspartnerschaften (inkl. EU-Twinning) und Regierungsberatung



REFERAT EB6

KOORDINIERUNGSSTELLE

¹ VZÄ: Vollzeitäquivalent

² Nationale Kontaktstelle für Twinning & TAIEX (NCP) / National Contact Point for Twinning & TAIEX

5 Interviewliste und Workshop-Teilnahmen (anonymisiert)

Interviewliste und Workshop-Teilnahmen (Personen wurden teilweise mehrfach interviewt)

Institution	Anzahl Auftaktphase	Anzahl Hauptphase
BMWE EB6	4	4
GIZ	7	18
BMWE Nicht EB6	1	6
Andere NCPs	1	1
BMx		2
Deutsche Behörden beteiligt in der Umsetzung von IVPs	2	6
EU Stelle für Twinning		1
Partnerbehörden		4
Gesamt Phase	15	42
Gesamt	57	

6 Ziele des Auftrags laut Wirkungsmatrix (2025)

Outcome 1	Die Behörden in den Partnerländern nutzen die Institutionellen Partnerschaften, um Reform- und Transformationsprozesse im Partnerland voranzutreiben.
Outcome 2	Institutionelle Partnerschaften zwischen deutschen und ausländischen Behörden stärken politische Partnerschaften
Output A	Die Beteiligung deutscher Verwaltungen an den EU-Instrumenten Twinning, TALEX und TSI ist sichergestellt
Output B	Die Beteiligung des BMWes an der Umsetzung von Institutionellen Partnerschaften ist sichergestellt
Output C	Die Beteiligung anderer Bundesressorts an der Umsetzung von Institutionellen Partnerschaften ist sichergestellt
Output D	Das Instrumentarium im Bereich der Institutionellen Partnerschaften ist weiterentwickelt

U N S E R K O N T A K T

Syspons GmbH

Prinzenstraße 85d

10969 Berlin

Germany

www.syspons.com

© Syspons. All rights reserved.

Oliver Scheller
Manager

T: +49 151 26460484

E: oliver.scheller@syspons.com

Adrian Schlegel
Lead Consultant

E: adrian.schlegel@syspons.com

Anja Strauß
Lead Consultant

E: anja.strauss@syspons.com