

MATERIAL



Südafrika 2010 –
Deutschland 2006:
Kommunale
Partnerschaft mit Kick!
Abschlussevaluierung

Im Auftrag des

BMZ



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

50 Jahre

Wir machen Zukunft.
Machen Sie mit.

Nr. 44

Impressum

Herausgeber:
GIZ GmbH – Servicestelle Kommunen in der Einen Welt
Friedrich-Ebert-Allee 40, 53113 Bonn
Fon +49/228/4460-1600, Fax +49/228/4460-1601,
info@service-eine-welt.de, www.service-eine-welt.de
V.i.s.d.P.: Anita Reddy

Material – Schriftenreihe der Servicestelle, Heft 44
Projektleitung: Pamina Haussecker

Externe Abschlussevaluierung des InWEnt-Programms
"Südafrika 2010 – Deutschland 2006: Kompetenz und Stärkung kommunaler
Zusammenarbeit und Entwicklung"
Programm-ID: 98028 / C3003
Gutachter: Dr. Gerd Ramm, Christian Carlos Keil, Hartmut Welscher
COMO – Consulting für Projektmanagement und Organisation GmbH
Winterstraße 4-8, 22765 Hamburg
info@como-consult.de, www.como-consult.de

Text: COMO – Consulting für Projektmanagement
und Organisation GmbH
Redaktion: Pamina Haussecker

Titelgestaltung: dreimalig, Köln
Titelfoto: InWEnt/Florian Kopp
Druck: MediaCologne Kommunikationsmedien GmbH, Hürth
100% Recyclingpapier, RecyMago

Produktionsnummer: SKEW-0001-2011

Bonn, Februar 2011

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers.
Die Reihe "Material" wird finanziell gefördert durch das
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie
die Bundesländer Bremen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz.

Südafrika 2010 – Deutschland 2006: Kommunale Partnerschaft mit Kick!

Abschlussevaluierung

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	6
Vorwort.....	7
Zusammenfassung	9
1. Kurzbeschreibung des Programms.....	12
2. Ziel, Nutzer/innen und Herangehensweise.....	16
2.1 Ziel und Nutzer/innen der Evaluierung.....	16
2.2 Evaluierungsmethodik und Herangehensweise	17
3. Wesentliche Entwicklungen der Rahmenbedingungen	21
4. Analyse der Planung, Steuerung und Durchführung des Programms.....	23
5. Analyse und Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen des Programms.....	28
5.1 Analyse und Bewertung der Effektivität des Programms.....	28
5.2 Einschätzung der Relevanz	34
5.3 Einschätzung der Effizienz	34
5.4 Einschätzung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen	35
5.5 Einschätzung der Nachhaltigkeit	36
5.6 Einschätzung von Kohärenz, Komplementarität & Koordination.....	36
5.7 Bewertung des Programms in Bezug auf die für InWEnt relevanten Querschnittsthemen.....	37
6. Schlussfolgerungen (Lessons Learnt).....	38
6.1 Einflussfaktoren.....	38
6.2 Steuerung des Programms	40
6.3 Umsetzung des Capacity Building Ansatzes	40
7. Empfehlungen	42
Anhang	45
Verlauf der Evaluierung.....	45
Darstellung der Methoden	45
Fragebogen für südafrikanische Teilnehmer/innen.....	47
Fragebogen für deutsche Teilnehmer/innen.....	49
Interview-Leitfaden	51
Liste der Interviewpartner	52

Verwendete Projektdokumente und weitere Literatur.....	54
Experteneinsätze in Südafrika (2007 – 2010).....	56
Maßnahmen der entwicklungspolitischen Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland (2007 – 2010).....	60
Aufgaben- und Leistungsbeschreibung (ToR).....	66
Publikationen	71

Abkürzungsverzeichnis

AGBF	Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren in der BRD
ANC	African National Congress
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CIM	Centrum für Internationale Migration und Entwicklung
CoGTA	Department of Cooperative Governance and Traditional Affairs (früher DPLG)
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DPLG	Department of Provincial and Local Government (später CoGTA)
DO	Durchführungsorganisation
EH	Entwicklungshelfer/in
EM	Entwicklungsmaßnahme
ES	Entwicklungsstipendiat/in
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GHCA	General Host City Advisor
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IDP	Integrated Development Planning
InWEnt	Internationale Weiterbildung und Entwicklung
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LOC	FIFA World Cup Local Organising Committee
LoI	Letter of Intent
M&E	Monitoring und Evaluierung
MTSF	Medium Term Strategic Framework
NDMC	South African National Disaster Management Center
NFP	Nachwuchsförderprogramm
NRW	Nordrhein-Westfalen
PriME	Programmintegriertes Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem von InWEnt
PM&E	Planung, Monitoring und Evaluierung
RSA	Republic of South Africa

SALGA	South African Local Government Association
SACN	South African Cities Network
SAPS	South African Police Service
SKEW	Servicestelle Kommunen in der Einen Welt
TN	Teilnehmer/innen
ToR	Terms of Reference
V-EZ	Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit
WM	FIFA-Weltmeisterschaft
YDF	Youth Development through Football

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kooperationspartner des Vorhabens	12
Abbildung 2: Verteilung der Beratungsleistung auf Themenbereiche	14
Abbildung 3: Ziele der Abschlussevaluierung.....	16
Abbildung 4: InWEnt Konzepte – Capacity Building Ansatz und PriME	18
Abbildung 5: Zielsystem des Programms	28
Abbildung 6: Wirkungen – Kompetenzerwerb auf individueller Ebene.....	29
Abbildung 7: Wirkungen – Nutzung der erworbenen Kompetenzen	30
Abbildung 8: Wirksamkeit auf Organisationsebene	31
Abbildung 9: Wunsch nach weiterer Zusammenarbeit.....	32
Abbildung 10: Übersicht der Aktivitäten zur Abschlussevaluierung	45
Abbildung 11: Ziele und Indikatoren auf Output-Ebene.....	45
Abbildung 12: Intendierte Wirkungen und Indikatoren auf Outcome-Ebene I.....	46
Abbildung 13: Intendierte Wirkungen und Indikatoren auf Outcome-Ebene II	46

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Fußball als Beitrag zu Entwicklung? Diese Frage wurde uns zu Beginn des Projekts "Südafrika 2010 – Deutschland 2006: Partnerschaft mit Kick!" häufig und auch skeptisch gestellt. Eine WM ersetzt keinen nationalen Entwicklungsplan, aber ihre Gestaltung sollte Teil davon sein. Wer wüsste besser als die Austragungsstädte und Teamstandorte der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft™, dass es bei dem weltgrößten Sportereignis um sehr viel mehr geht als schöne Stadien und einen Pokal! Ob Verkehrslenkung, Brandschutz, Sicherheit, Energieversorgung, Abfallmanagement, Marketing oder Tourismus – kaum ein kommunales Arbeitsfeld bleibt von den Vorbereitungen auf eine Fußball-WM unberührt. Das bietet **Chancen für Entwicklung auf lokaler Ebene** – durch den Ausbau städtischer Infrastruktur, durch die Stärkung kommunaler Kompetenzen und Managementstrukturen.

Die deutschen WM-Städte 2006 haben uns gezeigt, wie sich ein "Sommermärchen" effizient und im Sinne der austragenden Kommunen gestalten lässt. Diesen Erfahrungsschatz wollten wir im Rahmen des Projekts "Partnerschaft mit Kick!" nach Südafrika tragen – in Form eines **kollegialen Fachaustauschs auf Augenhöhe**, von dem zwei Seiten profitieren.

Drei besondere **Herausforderungen** galt es hierbei zu meistern:

1. stellte das Projekt ein **Pilotvorhaben** dar, das in seiner Verknüpfung von Fußball und Entwicklung sowie seinem Format – kommunale Experten beraten ihre Kollegen zur WM-Vorbereitung – ein Novum bedeutete. Erfahrungswerte bezüglich des Bedarfs aus Südafrika gab es nicht. Auch die Belastbarkeit der deutschen Städte mit Einsätzen über einen Zeitraum von vier Jahren hinweg war nicht fest kalkulierbar.
2. zeichnete sich das Programm durch eine sehr **komplexe Partner- und Steuerungsstruktur** aus: 12 WM-Austragungsstädte in Deutschland, neun Host Cities in Südafrika, mehrere Teamstandorte hier wie dort, darüber hinaus die verantwortlichen Ministerien auf Landes- bzw. Provinz- und nationaler Ebene sowie zentrale Bundesbehörden im Bereich Sicherheit zählten zu den vielen Programmpartnern.
3. stand ein sehr **enges Zeitfenster** für das Programm zur Verfügung – nach vorne und hinten klar begrenzt durch die Fußball-Weltmeisterschaften 2006 und 2010, in die unsere Fachexperten aktiv eingebunden waren. Darum galt es, flexibel auf kurzfristig entstehende Anforderungen und Bedarfe zu reagieren. Fragen einer nachhaltigen deutsch-südafrikanischen Zusammenarbeit auf lokaler Ebene rückten angesichts des enormen Umsetzungsdrucks der WM-Vorbereitung an sich bisweilen in den Hintergrund.

Vor diesem Hintergrund freuen wir uns ganz besonders, dass die vorliegende externe Abschlussevaluierung unserer "Partnerschaft mit Kick!" im Ergebnis ein **sehr gutes Zeugnis** ausstellt. Das Gutachten sieht das ehrgeizige Programmoberziel, einen Beitrag zum Erfolg der ersten WM auf afrikanischem Boden zu leisten, "*als erreicht*" an. Darüber hinaus belegt es, dass sich die Programmteilnehmer/innen in Südafrika und Deutschland fast einstimmig durch den Wissens- und Erfahrungsaustausch *weiterqualifiziert* fühlen. Der Beratungsansatz "auf Augenhöhe unter Kollegen" wird, ebenso wie

die Verzahnung von Auslands- und Inlandsarbeit, als *Erfolgsmodell für künftige Vorhaben der internationalen Zusammenarbeit* empfohlen. Und auch der Effektivität des Programms bescheinigt die Evaluierung ein "*sehr positives Gesamtergebnis*". Hierfür sei der "*überdurchschnittliche Einsatz aller Beteiligten*" ein wesentlicher Erfolgsfaktor gewesen.

Zugleich beleuchtet das Evaluatoren-Team auch kritisch die **Engpässe** der Programmplanung und -durchführung, die zur Optimierung des Nachfolgeprojekts beitragen. Ausgesprochene **Empfehlungen** konnten wir zum Teil schon jetzt berücksichtigen: So werden unsere brasilianischen Partner einen *finanziellen Eigenbeitrag* leisten. Eine enge *Verzahnung zwischen Auslands- und Inlandsarbeit* werden wir in einer intensiven Zusammenarbeit zwischen GIZ und SKEW fortsetzen.

Die vorliegende Evaluierung will konstruktive Anstöße für künftige Vorhaben der kommunalen Entwicklungszusammenarbeit geben. Sie ermutigt uns alle zum Weitermachen!



Anita Reddy
Leiterin der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt

Zusammenfassung

Ziel- und Wirkungserreichung

Ein halbes Jahr nach erfolgreicher Durchführung der ersten FIFA Fußball Weltmeisterschaft auf afrikanischem Boden können die Organisatoren/innen des Programms „Südafrika 2010 – Deutschland 2006: Kompetenz und Stärkung kommunaler Zusammenarbeit und Entwicklung“ und die daran beteiligten südafrikanischen und deutschen Partner zufrieden zurückblicken. Der Austausch und Wissenstransfer zwischen WM-Experten/innen von 2006 und ihren Counterparts in Südafrika für die WM 2010 hat auf beiden Seiten im Rahmen von 163 Einsätzen einen individuellen Kompetenzerwerb erzeugt und hinterlassen, der bis auf sehr wenige Ausnahmen von sämtlichen befragten Teilnehmer/innen bestätigt wurde.

Am Kap konnte das erworbene Know-how von den Teilnehmer/innen direkt zur Organisation und Umsetzung der WM 2010 eingesetzt werden, wodurch das Programmoberziel, einen Beitrag zum Erfolg der WM zu leisten, als erreicht einzuschätzen ist. Bei den deutschen Experten/innen sind vor allem „weiche“ Fähigkeiten weiterentwickelt worden, wie internationale Beratungs-, Sprach-, Kommunikations-, Verhandlungs- und Präsentationskompetenzen sowie die Fähigkeit zur Arbeit im interkulturellen Kontext und landeskundliche Kenntnisse. Wie diese internationalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter/innen in Zukunft noch stärker von deutschen Kommunen in Wert gesetzt werden können, ist eine Frage, die zunehmend an Relevanz gewinnt. Zumindest konnte bis dato nicht festgestellt werden, dass sich infolge der Teilnahme am WM-Programm bereits konkrete Projektpartnerschaften mit südafrikanischen Kommunen oder über das Programm hinausgehende Eigeninitiativen im Inland ergeben hätten.

Die Beurteilung der Wirkungstransmission von der individuellen auf die Organisationsebene ist generell schwierig. Auf Ebene der Aktivitäten ist jedoch belegbar, dass insgesamt 52 Beratungs-, Informations- und Netzwerkveranstaltungen in Deutschland durchgeführt wurden. Darunter auch sieben 5-tägige Vorbereitungskurse für die Entsendung deutscher Experten/innen in der Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit (V-EZ), welche von diesen als sehr nützlich bewertet wurden.

Insgesamt kommt das unabhängige Gutachterteam zu einem sehr positiven Gesamtergebnis der Effektivität des Vorhabens. Stellenweise sind jedoch auch Engpässe als Konsequenz des engen zur Verfügung stehenden Zeitfensters für die Programmdurchführung und der damit verbundenen sehr kurzfristigen Programmplanung aufgetreten. Dies hat dazu geführt, dass die Nachhaltigkeit der Programmwirkungen sowie die Lernprozesse im Rahmen des internen Wissensmanagements mitunter zugunsten der Konzentration auf die Durchführung der WM 2010 etwas aus dem Fokus gerückt sind.

Planung, Steuerung und Durchführung

Der Pilotcharakter und die konsequent bedarfsorientierte Ausrichtung des Projekts brachten als positiven Nebeneffekt mit sich, dass das Vorhaben zu Beginn nicht komplett durchgeplant war, was im weiteren Verlauf eine flexible Programmsteuerung ermöglichte. So wurde etwa der kommunale Wissens- und Erfahrungsaustausch ab 2008, auf Nachfrage der südafrikanischen Partner hin, auch auf Provinz- und nationale Ebene ausgedehnt (z.B. in den Bereichen polizeiliche und nicht-polizeiliche Gefahrenabwehr). Die Aktivierung und Intensivierung vor-

handener Fachnetzwerke in Deutschland sowie der überdurchschnittliche Einsatz aller Beteiligten hatten einen hohen Anteil am Erfolg dieser flexiblen Steuerung. Herausforderungen ergaben sich zeitweise etwa bei der Koordination der Entsendungseinsätze und Kommunikation des aktuellen Beratungsstandes infolge knapp bemessener Programmmittel und einer eher dünnen Personalbesetzung. Beides konnte über die Kooperationen mit dem DED und, ab der zweiten Jahreshälfte 2008, mit der GTZ abgeschwächt werden.

Lessons Learnt

Für die kommunale Entwicklungszusammenarbeit (EZ) stellte das Programm ein Pilotprojekt dar, welches neue Anwendungsmöglichkeiten zum entwicklungspolitischen Engagement deutscher Städte, etwa im Rahmen von sportlichen Großereignissen, aufzeigte. Der Beratungsansatz „auf Augenhöhe unter Kollegen“ hat insbesondere auch durch die konkreten Erfahrungen der WM 2006 eine sehr positive Resonanz bei den südafrikanischen Partnern erzeugt. Zur Herstellung des Kontakts und zum Aufbau einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung waren das zurückhaltende und kollegiale Auftreten der deutschen Fachkräfte sowie die Nachfrageorientierung des Programms ungemein wichtig.

Weiterhin zeigte sich, dass das Ansehen der deutschen Experten/innen bei den Partnern stieg, wenn sie Rückendeckung von übergeordneten Institutionen und Personen auf südafrikanischer Seite bekamen. Dadurch ergab sich auf Partnerseite ein höheres Verantwortungsbewusstsein, wodurch auch die Planmäßigkeit der Einsätze erhöht werden konnte. Allerdings hätte die Unterzeichnung von Absichtserklärungen zur Kooperation mit den südafrikanischen Austragungsstädten hierzu noch positiv beitragen können.

Methodisch erfolgreich war die Vorgehensweise, zu Beginn der Beratungen mit allgemeinen Erfahrungsberichten der WM 2006 zu starten, um den südafrikanischen Partnern die Bandbreite an möglichen Themen und Aktivitäten zu verdeutlichen. Diese taten sich anfangs schwer, ihre Bedarfe konkret zu äußern, da sie bis dato keine konkreten Erfahrungen mit und damit Vorstellungen von Ereignissen dieser Größenordnung hatten. Im zweiten Schritt wurden dann Planungsstand und mögliche spezifische Beratungsbedarfe gemeinsam erörtert.

Auf deutscher Seite war die politische Schirmherrschaft, ausgedrückt durch die Unterzeichnung von Absichtserklärungen (Letter of Intent – LoI) von den (Ober-)Bürgermeister/innen der beteiligten Städte, eine wichtige Voraussetzung für die kontinuierliche und umfangreiche Entsendung deutscher (Kommunal-) Experten/innen. Die Bereitschaft der deutschen Kommunen, leitende Mitarbeiter/-innen für eine Vielzahl von mehrtägigen bis mehrwöchigen Beratungseinsätzen über vier Jahre hinweg unentgeltlich frei zu stellen, war eine entscheidende Voraussetzung für die Durchführbarkeit des Programms. Hierbei spielte auch die enge Zusammenarbeit der SKEW mit dem Deutschen Städtetag und dessen Rückendeckung für das Vorhaben eine wesentliche Rolle.

Im Zuge der unerwartet hohen Nachfrage nach deutscher Beratung aus Südafrika konnte eine ausreichende Finanzierung des Programms – trotz des hohen Eigenbeitrags der Städte – jedoch letztlich nur über die zusätzliche Bereitstellung von Geldmitteln aus dem Studien- und Fachkräftefonds für die Fußball-WM (SEF´10) der GTZ ab Mitte 2008 gewährleistet werden.

Durch Personalwechsel, sowohl bei InWEnt als auch bei verschiedenen Partnerorganisationen in Südafrika, entstanden Engpässe bei Koordination und Kommunikation. Hier konnte die

an anderer Stelle flexible Programmsteuerung nur wenig zur Gewährleistung einer stringenter Arbeitsübergabe beitragen, da es an systematischem Wissensmanagement stellenweise mangelte. So ging teilweise Wissen mit dem Ausscheiden der Wissensträger/innen verloren und musste neu aufgebaut werden. Insgesamt hätte das Zielsystem besser ausgearbeitet sein können und darauf aufbauend das programminterne Monitoring und Evaluierungssystem, um zu vermeiden, dass einige Programmziele, wie oben geschildert, im Projektverlauf in den Hintergrund rückten.

Empfehlungen

Idealerweise sollte für neuartige und strukturell komplexe Vorhaben wie das hier untersuchte mehr Zeit für die Planung einberechnet werden, um eine sorgfältige Definition und Ausarbeitung von Zielen, Wirkungsgefüge und -Indikatoren, erforderlichen Programmmitteln, Rollen der Beteiligten, Wissensmanagement, Nachhaltigkeit etc. gewährleisten zu können. Auch ein angemessener Eigenbeitrag (Sach- und Geldleistungen) der Zielgruppen bzw. Partnerinstitutionen in Südafrika sollte künftig mit geplant werden, wie es die BMZ-Richtlinien für die Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Kooperationsländern vorsehen.

Aufgrund der Erfahrung, dass für die Planung nicht ausreichend Zeit zur Verfügung steht, erscheint es empfehlenswert soweit möglich im Vorfeld konzeptionelle Grundlagen zu Maßnahmen im Bereich „Sport und Entwicklung“ bereitzustellen, die als Grundgerüst für Planung, Steuerung und Durchführung verwendet werden können. Dabei ist insbesondere bei Sportgroßereignissen mit einem Fixdatum darauf zu achten, dass konkrete Maßnahmen verstärkt auf die Wirkungen nach dem Großereignis gerichtet sind und an den aufgebauten Kapazitäten und Kontakten anknüpfen, um nicht Gefahr zu laufen im Zuge der Durchführung aus dem Fokus zu geraten.

Im Hinblick auf den Modellcharakter des Programms für die kommunale Entwicklungszusammenarbeit ist es durchaus empfehlenswert, künftig verstärkt den Ansatz "auf Augenhöhe unter Kollegen" in Programmen der internationalen Zusammenarbeit zu verankern. Hierfür ist die Koordination von Durchführungsorganisationen der Entwicklungspolitik auf kommunaler, Landes- und Bundesebene ebenso grundlegend wie die systematische Verzahnung von Inlands- und Auslandsarbeit. Dies wiederum würde eine enge Kooperation zwischen der SKEW und der GIZ voraussetzen. Im Übrigen gilt es, grundsätzliche Fragen der kommunalen Entwicklungszusammenarbeit weiter zu klären: Wie sieht ein föderaler Ansatz der deutschen EZ aus? In welcher Form kann die Beteiligung von Ländern und Kommunen an der Planung von EZ-Vorhaben des Bundes gewährleistet werden? Welchen Nutzen können deutsche Kommunen und Länder aus der Beteiligung an EZ-Vorhaben des Bundes ziehen und wie können sie diesen in Wert setzen? Wie können die Einsätze kommunaler Experten/-innen finanziert werden?

1. Kurzbeschreibung des Programms (Gegenstand der Evaluierung)

Infolge der positiven Erfahrungen mit der Durchführung der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland 2006 wurde noch im Herbst von InWEnt ein Zuwendungsantrag an das BMZ gestellt, um über einen kommunalen Wissenstransfer die südafrikanischen Austragungsstädte bei ihren Vorbereitungen zu unterstützen. Mit seiner Bewilligung wurde das Programm „Südafrika 2010 – Deutschland 2006: Kompetenz und Stärkung kommunaler Zusammenarbeit und Entwicklung“ im Auftrag des BMZ von InWEnt/der SKEW vom 01.01.2007 bis zum 31.12. 2010 umgesetzt.

Angestrebt wurde, einen Beitrag zum Erfolg der ersten FIFA-Fußball WM auf afrikanischem Boden durch kommunale Kooperation und Wissenstransfer zu leisten und die Fachkompetenz kommunaler Mitarbeiter/innen in den südafrikanischen Partnerkommunen über 2010 hinaus zu stärken. Darüber hinaus sollte die deutsch-südafrikanische kommunale Zusammenarbeit vertieft und Grundsteine für neue Projektpartnerschaften gelegt werden (Auslandskomponente, ID 98028). In Deutschland sollte das entwicklungspolitische Bewusstsein in den beteiligten Kommunen wie auch innerhalb einer breiten fußballinteressierten Öffentlichkeit gestärkt werden (Inlandskomponente, ID C3003).

Die Projektdurchführung erfolgte in personeller und finanzieller Kooperation mit dem DED und, ab Mitte 2008, der GTZ sowie zahlreicher Partner in Südafrika und in Deutschland (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Die Kooperationspartner des Vorhabens



Hinsichtlich der Kooperationsstruktur bestand das Vorhaben aus Programmpartnern (auch Zielgruppen) und strategischen Partnern.

Offizieller **Programmpartner** von InWEnt auf südafrikanischer Seite war per Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung das *Department of Cooperative Governance and Traditional Affairs (CoGTA)* – ehemals *Department of Provincial and Local Government (DPLG)*. Darüber hinaus waren weitere nationale Institutionen (*Department of Environmental Affairs and Tourism – DEAT*, *National Disaster Management Center – NDMC*, *South African Police Service – SAPS*), kommunale Spitzenverbände (*South African Local Government Association – SALGA*, *South African Cities Network – SACN*) sowie vor allem die neun Austragungsstädte der WM 2010 Zielgruppe der Programmarbeit (siehe Graphik oben). Eine wichtige strategische Partnerschaft bestand darüber hinaus zur *National Treasury*, dem Programmpartner der GTZ.

Auf deutscher Seite beteiligten sich elf Austragungsstädte der WM 2006 sowie der Teamstandort Bonn das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK), die Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren in der BRD (AGBF) sowie das Landesamt für Zentrale Polizeiliche Dienste Nordrhein-Westfalen (LZPD) durch Expertenentsendungen aktiv an dem Vorhaben (siehe Graphik). Der Deutsche Städtetag unterstützte das Vorhaben politisch.

Im Bereich der Inlandsarbeit bestanden zudem **strategische Partnerschaften** mit den Regionalen Zentren der InWEnt, der Südafrikanischen Botschaft in Berlin und verschiedenen zivilgesellschaftlichen Einrichtungen. Diese Kooperationen zielten auf die gemeinsame Durchführung von Veranstaltungen der entwicklungspolitischen Bildung und Information zur Ansprache einer möglichst breiten Öffentlichkeit und neuer Zielgruppen.

Das Programm gliederte sich in zwei Komponenten:

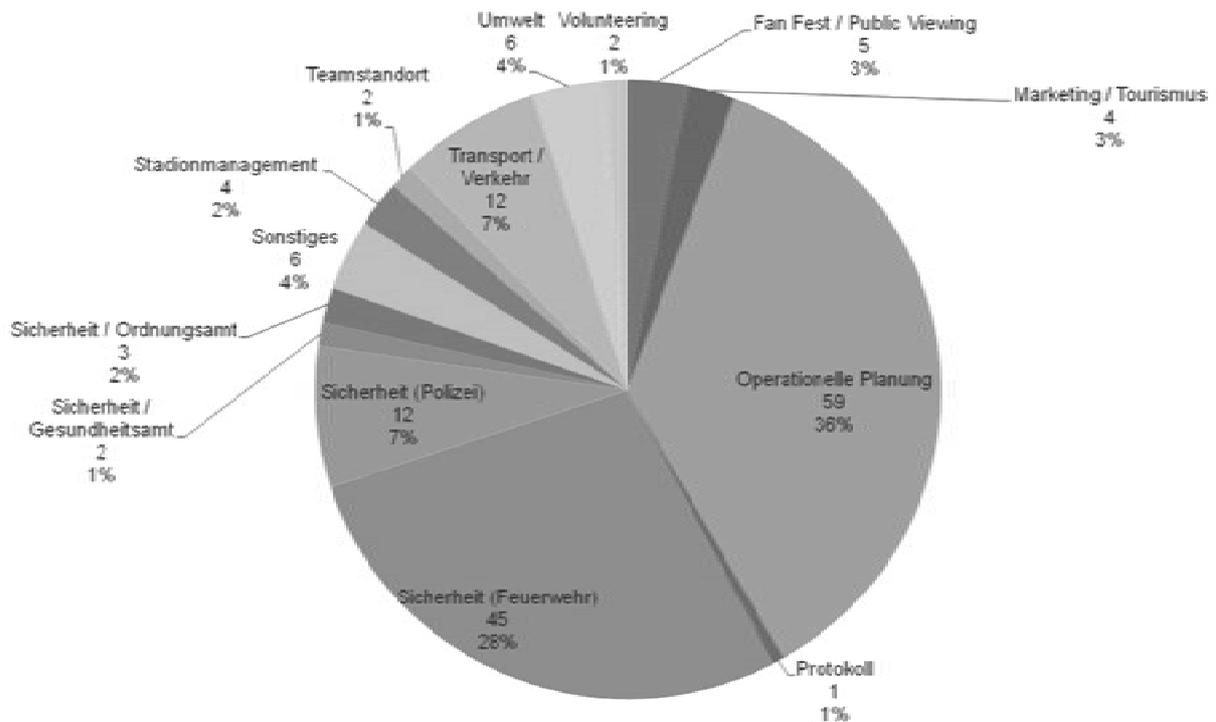
- 1. Qualifizierungsmaßnahmen für kommunale Akteure in Südafrika** (Auslandskomponente, ID 9802800): „Durch die Bereitstellung und Vermittlung deutscher kommunaler Fachexpertise und gewonnener Erfahrungen der WM 2006 wird ein Beitrag zur erfolgreichen und nachhaltigen Gestaltung der WM 2010 auf kommunaler Ebene in Südafrika geleistet und damit eine nachhaltige, über 2010 hinausgehende, Stadtentwicklung in Südafrika befördert.“¹

Im Programmverlauf wurde der fachliche Austausch wie folgt gestaltet: Zu Beginn wurden die südafrikanischen Austragungsstädte (Host Cities) im Rahmen zentraler Workshops zusammengeführt, um die Bedarfe zu erheben und auch den Austausch zwischen den Städten zu fördern. Später nahmen die Workshops zugunsten zunehmender dezentraler Beratungseinsätze ab. Die neun Host Cities wurden kontinuierlich und themenübergreifend von sogenannten *General Host City Advisors (GHCA)* beraten, bestehend aus jeweils Zwei-Personen-Teams (insgesamt fünf Paare), die sich jeweils zwei südafrikanischen Austragungsstädten widmeten. Hinzu kamen sogenannte *Special Host City Advisor (SHCA)*, welche auf Anfrage der Städte diese in Schwerpunktbereichen (z.B. Umwelt, Verkehr, Marketing, Tourismus etc.) vertieft berieten. In den Bereichen polizeiliche und nicht-polizeiliche Gefahrenabwehr wurde mit Partnerorganisationen (NDMC, SAPS) auch auf nationaler und Provinz-Ebene zusammen-

¹ Aus dem SKEW-Fortschrittsbericht 2008.

gearbeitet, um die Koordination der Akteure für den Ernstfall zu verbessern: von der Entwicklung von Arbeitsvorschriften auf nationaler Ebene (*Standard Operating Procedure* – SOP) bis hin zu praktischen Trainings auf Provinz- (*Integrated Response Management* – IRM) und lokaler Ebene (*scenario excercises*) unter verschiedenen Katastrophenszenarios.

Abbildung 2: Verteilung der Beratungsleistung auf Themenbereiche



Quelle: InWEnt

- 2. Entwicklungsbezogene Bildungsarbeit und Stärkung der kommunalen EZ in Deutschland** (Inlandskomponente, ID C3003): „Flankierend zu der Qualifizierungskomponente des Projekts werden in Deutschland in Zusammenarbeit mit den deutschen WM-Städten und anderen Projektpartnern Maßnahmen der entwicklungsbezogenen Informations- und Bildungsarbeit durchgeführt. Dadurch werden die am Projekt beteiligten Kommunalvertreter im besonderen sowie eine breite, fußballinteressierte Öffentlichkeit im allgemeinen für die entwicklungspolitische Thementrias Afrika-Sport-Entwicklung sensibilisiert und für den partnerschaftlichen Gedanken der deutsch-südafrikanischen Entwicklungszusammenarbeit gewonnen.“²

Im Rahmen der Inlandskomponente wurde darüber hinaus das deutsche Experten-Netzwerk aufgebaut und betreut, die Experten-Entsendungen koordiniert sowie vorbereitende interkulturelle und landeskundliche Trainings durchgeführt. An diesen Trainingskursen in der V-EZ nahmen 37 von insgesamt 69 Expert/Innen teil. Mit zunehmender zeitlicher Nähe zur WM 2010 wurden zahlreiche entwicklungspolitische Bildungsveranstaltungen mit unterschiedlichen Partnern aus Politik und Zivilgesellschaft durchgeführt. Ab Mitte 2009 kamen auch Großveranstaltungen (z.B. im Rah-

² Aus dem SKEW-Fortschrittsbericht 2008.

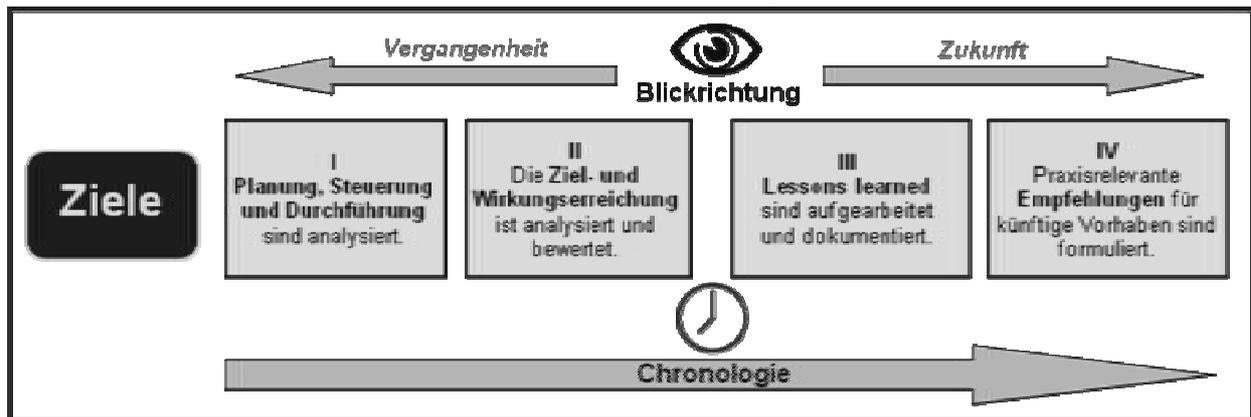
men von Public Viewings) hinzu, über die eine breitere Öffentlichkeit Sport- und Fußballinteressierter angesprochen wurde.

2. Ziel, Nutzer/innen und Herangehensweise

2.1 Ziel und Nutzer/innen der Evaluierung

Die vier **Ziele** der Abschlussevaluierung wurden im Rahmen des Inception Reports (Untersuchungskonzept) identifiziert, vom Auftragsgeber bestätigt und prinzipiell als gleichrangig eingestuft, wobei ein besonderes Interesse von InWEnt auf den Lernerfahrungen und Empfehlungen liegt:

Abbildung 3: Ziele der Abschlussevaluierung



Quelle: Eigene Darstellung: COMO-Consulting

Die **Analyse des gesamten Projektverlaufs** (Ziel 1) bzw. seiner Planung, Steuerung und Durchführung hinsichtlich der **Ziel- und Wirkungserreichung** (Ziel 2). Methodisch wurde Ziel 1 weitgehend über die Dokumentenanalyse abgedeckt, ergänzt durch Informationen aus Gesprächen mit Projektmitarbeiter/innen. Zu Ziel 2 wurde eine Befragung der südafrikanischen und deutschen Teilnehmer/innen mittels eines strukturierten Fragebogens durchgeführt. In der chronologischen Abfolge beginnt die Untersuchung mit dem bewertenden Rückblick, um schließlich **Lernerfahrungen** (Ziel 3) und **Empfehlungen** (Ziel 4) mit Blick auf die Zukunft bereitzustellen und festzuhalten. Hierbei lieferten die qualitativen Leitfadenterviews mit Projektmitarbeiter/innen, Teilnehmer/innen und Programmpartnern die benötigte Informationsgrundlage.

Hinsichtlich der **Nutzer/innen** der Evaluierungsergebnisse wurden auf Grundlage der ToR folgende Akteure identifiziert:

- die Mitarbeiter/innen der Abt. 7.01 (SKEW)
- die Projektteams in Südafrika und Deutschland
- die Teilnehmer/innen und Partner des Programms
- die Evaluierungsbeauftragte
- die Mitarbeiter/innen des Bereichs Planung und Steuerung (Bereich 1), insbesondere der Regionalkoordination (Abt. 1.02) und der Programmkoordination (Abt. 1.01)
- das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Die Ergebnisse der Evaluierung sind im Sinne der DeGEval-Standards zur Nützlichkeit auf die Bedarfe der Nutzer/innen ausgerichtet und orientieren sich am Berichtsraster für InWEnt-Abschlussevaluierungen.

2.2 Evaluierungsmethodik und Herangehensweise

Das **Evaluationsteam** der COMO GmbH für diesen Auftrag bestand aus drei Beratern mit komplementären Funktionen:

- Dr. Gerd Ramm war für die Qualitätssicherung der Evaluation zuständig und begleitet die Konzeption, Durchführung sowie Auswertung der Ergebnisse. Er ist Volkswirt und seit drei Jahrzehnten in der EZ als Berater tätig, u.a. im Bereich Monitoring und Evaluierung.
- Christian Carlos Keil oblag Großteils die Koordination und Durchführung der Evaluierung: Abstimmung mit dem Auftraggeber InWEnt, Teilnahme an der Abschlusskonferenz in Durban, Konzept- und Methodenentwicklung, Datenerhebung und -auswertung, Präsentation der Ergebnisse auf der Abschlusskonferenz in Berlin und Verfassung des Abschlussberichtes. Er ist Geograph mit Entwicklungsländerschwerpunkt.
- Hartmut Welscher hat den gesamten Evaluierungsprozess begleitet und insbesondere bei der Datenerhebung in Deutschland, der Analyse und Auswertung sowie bei der Entwicklung von Empfehlungen mitgearbeitet. Dabei konnte er seinen sozialwissenschaftlichen Hintergrund und seine Erfahrungen in der Beratung deutscher Kommunen einbringen.

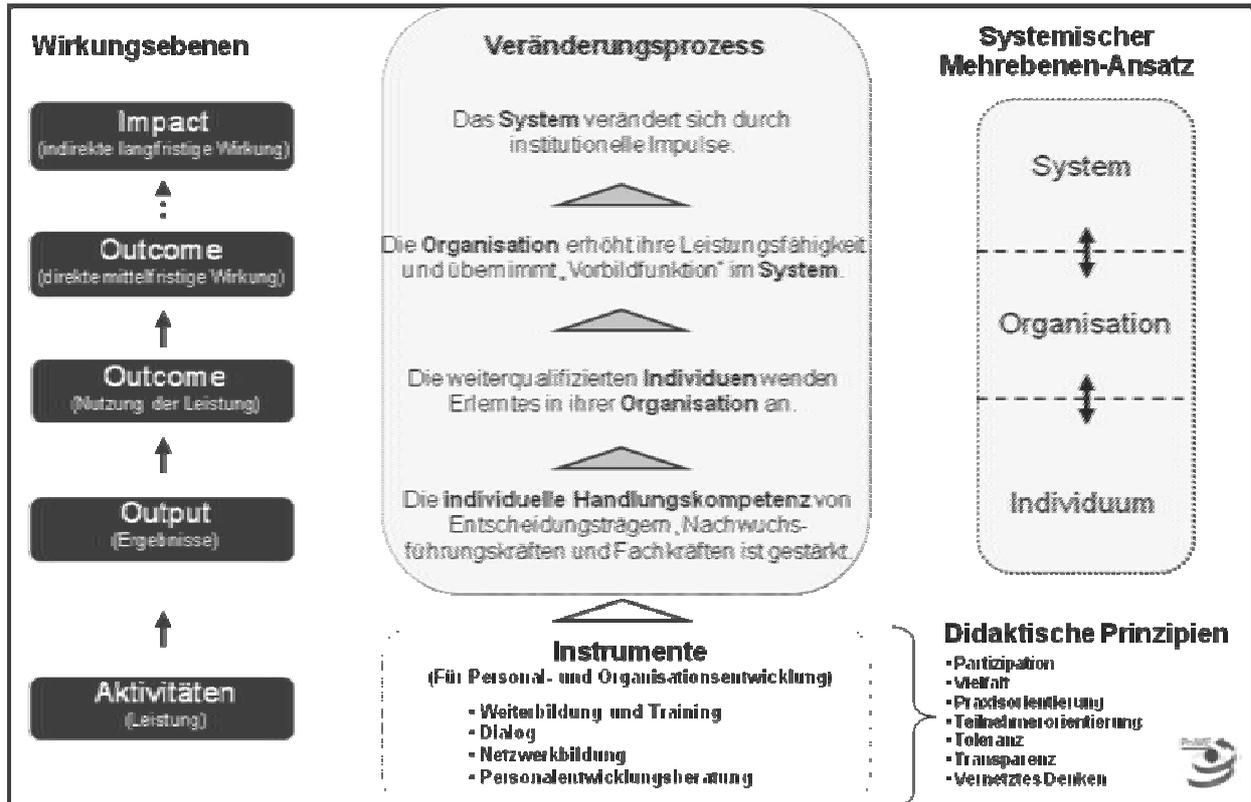
Während des gesamten Evaluierungsprozesses wurden die folgenden **Grundprinzipien** berücksichtigt: Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit der Evaluierer, Partizipation der Beteiligten und Betroffenen, Schutz der Informationsquellen durch Vertraulichkeit und Anonymisierung, Nützlichkeit der Ergebnisse und Transparenz im Evaluationsprozess.

Das **Untersuchungskonzept** und die Erhebungsmethoden orientieren sich einerseits an den standardisierten Vorgaben zur Qualitätssicherung von Evaluierungen in der EZ³, andererseits wird es durch die zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt. Daraus soll ein realistischer Kompromiss hervorgehen, der den formalen Anforderungen im Rahmen der Möglichkeiten vor dem Hintergrund eines ausgewogenen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses gerecht werden soll.

Hierzu ist es hilfreich anhand einer graphischen Darstellung die zugrundeliegenden Konzepte der Arbeit von InWEnt im Bereich Capacity Building kurz zu skizzieren.

³ PriME-Vorgaben, Capacity Building Ansatz, InWEnt-Berichtsraster für Abschlussevaluierungen, DeGEval-Standards, Gütekriterien quantitativer und qualitativer Sozialforschung.

Abbildung 4: InWEnt Konzepte – Capacity Building Ansatz und PriME



In der Mitte ist der Veränderungsprozess dargestellt, dessen Verlauf den entsprechenden Wirkungsebenen (links) und systemischen Ebenen (rechts) zugeordnet werden kann. Auf der Wirkungsebene „Aktivitäten“ arbeitet InWEnt mit vier Instrumenten unter Berücksichtigung von sieben Prinzipien. Die Instrumente setzen meist auf der individuellen Ebene an und dienen als Hebel zu tiefgreifenderen systemischen Veränderungen, die sich dann weiter oben in der Wirkungskette vollziehen. Der Fokus lag bei der Abschlussevaluierung auf der zweiten Outcome-Ebene der „direkten, mittelfristigen Wirkungen“ und wurde anhand der Programm Indikatoren bewertet. Darüber hinaus wurden Wirkungszusammenhänge auf der Impact-Ebene über Plausibilitäten abgeleitet.

Bei der Konzeption war die inhaltliche Ausrichtung und Konkretisierung der vier Untersuchungsziele zentraler Ausgangspunkt. Im nächsten Schritt wurden Indikatoren (siehe Anlage V) entwickelt und folgende **Erhebungsmethoden** ausgewählt und angewandt:

Dokumentenanalyse

Durch die Analyse der bereits existierenden Projektdokumentation bekam das Evaluierungsteam einen Einblick in die verschiedenen Maßnahmen und deren interner Bewertung. Diese Analyse ermöglichte es, Hypothesen zum Prozessverlauf zu entwickeln und Fragestellungen weiter zu konkretisieren.

Qualitative (offene) Interviews / Hintergrundgespräche

Die qualitativen Interviews zielten weniger auf quantifizierbare Ergebnisse als auf subjektive Sichtweisen und Fachexpertise der Interviewpartner ab. Vor allem Lessons Learnt und Empfehlungen waren dabei Gegenstand der Gespräche, die meist informellen Charakter hatten und daher weitgehend unstrukturiert waren.

Semistrukturierte Leitfaden-Interviews

Die vertieften Gespräche mit ausgewählten Schlüsselpersonen anhand eines Leitfadens waren ein gutes Instrument, um in tiefer liegende Themen- und Problemkomplexe vorzustoßen. An erster Stelle zählten hierzu die Projekt-Mitarbeiter/innen von InWEnt sowie die Teilnehmer/innen und Projektpartner. Dazu wurde ein Basis-Fragenkatalog (siehe Anlage V) mit spezifischen Fragen an die jeweilige Person ergänzt.

Strukturierte Fragebögen mit überwiegend standardisierten Antwortkategorien

Dieses Instrument eignete sich zur breiten und quantifizierbaren Informationserhebung bei den Teilnehmer/innen. Die Befragung erfolgte demnach in zwei Untersuchungseinheiten mit teils sich überschneidenden und teils unterschiedlichen Frageinhalten und Perspektiven im Sinne eines *cross-check* (siehe Anlage):

- die Befragung der deutschen Teilnehmer/innen (entsendete Fachkräfte) zu ihrer Wahrnehmung bezüglich des Kompetenzerwerbs, Wirkungen, Lernerfahrungen etc.⁴
- die Befragung der südafrikanischen Teilnehmer/innen (weiterqualifizierte Fachkräfte) zu ihrer Wahrnehmung bezüglich ihres Kompetenzerwerbs, Anwendbarkeit, Ergebnissen etc.⁵

Gruppendiskussion

In einer deutschen WM-Stadt wurde mit insgesamt sechs kommunalen Mitarbeiter/innen eine Diskussionsrunde abgehalten. Zusätzlich wurden von InWEnt im Rahmen der Abschlusskonferenz am 21./22.10.2010 in Berlin mithilfe der Methode „World Café“ weitere Gruppendiskussionen unter den deutschen Teilnehmer/innen initiiert, deren Ergebnisse in die Evaluierung mit eingeflossen sind.⁶

Die **Grenzen der verwendeten Methodik** sowie die besonderen Herausforderungen der vorliegenden Evaluierung lassen sich wie folgt beschreiben:

Durchführung der Evaluierung

Wesentliche Herausforderungen resultierten aus der Kurzfristigkeit des Auftrages sowie des begrenzten Zeit- und Finanzrahmens, was hohe Flexibilität von den Auftraggebern wie den Gutachtern erforderte. Der Umstand, dass aus Kostengründen anlässlich der Abschlusskonferenz in Durban lediglich eine 4-tägige Reise nach Südafrika als Auftakt der Evaluierung durchgeführt wurde, hat dazu geführt, dass die südafrikanische Sicht auf das Projekt etwas unterbeleuchtet blieb. Die Online-Datenerhebung gestaltete sich schwierig: Die relativ geringe Beteiligung der südafrikanischen Teilnehmer/innen an der strukturierten Befragung führte nicht zu repräsentativen Ergebnissen, welche dadurch nicht verallgemeinerbar sind und nur unter Vorbehalt verwendet werden sollten. Zudem ist generell davon auszugehen, dass kul-

⁴ Es wurden alle 69 Teilnehmer/innen auf deutscher Seite über die Projektleitung Inland angeschrieben – 33 Personen (entspricht rund 48% Rücklauf) aus allen 13 beteiligten Städten sowie weiterer Projektpartner (wie BBK, AGBF, LZPD, Bundespolizei) haben sich an der Befragung beteiligt. (Siehe Fragebogen in Anlage V)

⁵ Es wurden insgesamt 130 Teilnehmer/innen auf südafrikanischer Seite über die Projektleitung Ausland angeschrieben – 20 Personen (entspricht rund 15% Rücklauf) aus 6 von 9 Austragungsstädten (ausgenommen Durban, Polokwane und Rustenburg) sowie weiterer Projektpartner (wie CoGTA, National Treasury, NDMC, DEAT, SAPS, Western Cape Province) haben sich an der Befragung beteiligt. (Siehe Fragebogen in Anlage V)

⁶ Insgesamt rund 30 Personen wurden im Rahmen von Hintergrundgesprächen, Leitfadeninterviews und Gruppendiskussion auf südafrikanischer wie deutscher Seite befragt (siehe Anlage III).

turelle Faktoren das Verhalten beim Ausfüllen eines Fragebogens beeinflussen, wodurch Ergebnisse verzerrt werden können.

Analyse und Einschätzung von Planung, Steuerung und Durchführung der Maßnahme (Ziel 1)

Die Durchführung des WM-Vorhabens stellt strukturell – mit einer Doppelstruktur der Projektkoordination im In- und Ausland – eher die Ausnahme als die Regel von InWEnt-Interventionen dar, was eine besondere Herausforderung bedeutete. Darüber hinaus entstanden durch die erst im späteren Projektverlauf eingegangene Kooperation mit der GTZ Divergenzen in den Entsendemodalitäten (Finanzierungslinien, vertragliche Regelungen, Berichtswesen, etc.), die den Programmteilnehmer/-innen schwer zu vermitteln waren und den Steuerungsaufwand erheblich erhöhten.

Da zum Zeitpunkt der Projektplanung und des Projektbeginns PriME noch in der Einführungsphase war, wurde das Vorhaben nicht im Rahmen der heutigen Auflage des PriME-Systems konzipiert und durchgeführt, wodurch eine strikte Anwendung von PriME im Rahmen der Evaluierung erschwert wurde.

Analyse und Bewertung der Wirkungen und Zielerreichung (Ziel 2)

Der Nachweis von direkt ableitbaren Wirkungen bei den Capacity Building-Maßnahmen des Programms wird dadurch erschwert, dass der Transfer von in Trainings und Weiterbildungen erlerntem Know-how in die Praxis sich oft nur indirekt und über einen längeren Zeitraum hinweg messen lässt. Dies gilt besonders bei der Inlandskomponente, da Wirkungen wie die Stärkung des entwicklungspolitischen Bewusstseins in den Kommunen aber auch bei der breiteren Bevölkerung nur über einen langen Zeitraum und mit großer Zuordnungslücke abzuschätzen sind.

Formulierung von Empfehlungen (Ziel 4)

Vor dem Hintergrund der Fusion der deutschen Durchführungsorganisationen ist derzeit noch nicht absehbar, in welcher Art und Weise die Funktionen und Arbeitsbereiche von GTZ, DED, InWEnt und SKEW in Zukunft wahrgenommen werden. Dies erschwert die Formulierung praxisrelevanter Empfehlungen hinsichtlich Planung, Steuerung und Durchführung künftiger Vorhaben.

3. Wesentliche Entwicklungen der Rahmenbedingungen

Obwohl die internationale Öffentlichkeit der WM in Südafrika anfangs recht kritisch gegenüber stand, konnte die Vorbereitung und Durchführung ohne nennenswerte Zwischenfälle organisiert werden, und die erste Fußball-WM auf afrikanischem Boden wurde ein voller Erfolg. Dennoch musste die Programmleitung im Zuge der verschiedenen Programmphasen einige Anpassungen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen umsetzen.

Bei der **Bedarfsermittlung** zu Projektbeginn waren die 24 von der südafrikanischen Regierung vorgegebenen Themengebiete (*world cup projects*)⁷ zwar als Rahmenvorgabe vorteilhaft, jedoch gestaltete sich diese anfangs bei den Partnerstädten in Südafrika nicht ganz einfach. Einerseits lag dies an der noch unklaren Bedarfslage der Partnerinstitutionen, andererseits wohl auch an der zurückhaltenden Einstellung der Austragungsstädte gegenüber äußerer Hilfestellung. Auch die **relativ gering ausgeprägte institutionelle Kooperation und Koordination der südafrikanischen WM-Akteure**, sowohl in horizontaler (z.B. zwischen den einzelnen WM-Städten, zwischen verschiedenen Fachabteilungen einer Kommune) wie auch vertikaler Hinsicht (z.B. zwischen den nationalen, Provinz- und kommunalen Akteuren in den Bereichen Polizei und Katastrophenschutz), stellte von Anfang an eine Herausforderung dar. Hierbei erwies sich die strategische Partnerschaft mit der *National Treasury* ab 2008 als hilfreich, um wesentliche Akteure an einen Tisch zu holen und eine kontinuierliche Beratung der neun Austragungs- und Partnerstädte durch zehn deutsche *General Host City Advisor* (GHCA) auf die Schiene zu setzen.

Die kontinuierlichen Bedarfserhebungen in Südafrika führten im selben Zeitraum auch zu der Erkenntnis, dass die **Beratung von Team-Beherbergungskommunen**, ursprünglich ebenfalls als Zielgruppe des Programms vorgesehen, nicht nennenswert nachgefragt war, sodass diese Beratungen weitgehend zurückgestellt wurden. Dies lag in erster Linie an dem Umstand, dass die Auswahl der Unterbringungsortlichkeiten für die Mannschaften durch die FIFA erst Ende 2009 bzw. Anfang 2010 definitiv festgelegt wurden.

Ab 2008 entwickelte sich die Nachfrage auf südafrikanischer Seite sehr dynamisch. Insbesondere wurde nach einem zentralen Workshop zur nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr (*Disaster Management*) unerwartet **großer Beratungsbedarf** seitens der städtischen Berufsfeuerwehren angemeldet. Dadurch zeichnete sich ab, dass die Programmmittel für eine Bearbeitung der ansteigenden Nachfrage nicht ausreichen würden, weshalb ab Mitte 2008 eine **Kooperation mit der GTZ** in die Wege geleitet wurde, die im Februar 2009 per Kooperationsvereinbarung zwischen InWEnt und der GTZ vertraglich fixiert wurde. Diese Kooperation ermöglichte es, auf Mittel aus dem Studien- und Fachkräftefonds für die Fußball-Weltmeisterschaft 2010 (*Study and Expert Fund – SEF'10*) zurückzugreifen. Somit wurde die GTZ, neben dem DED, zum Kooperationspartner und der südafrikanische Partner des SEF'10, die *National Treasury*, zum strategischen Partner des InWEnt-Programms. Die Erschließung eines weiteren nationalen Partners neben dem *Department of Provincial and Local Government* (DPLG), später *Department of Cooperative Governance and Traditional Affairs* (CoGTA), erleichterte den Zugang zu den Host Cities weiter und ermöglichte u.a. die Etablierung regelmäßiger Beratungseinsätze durch die GHCA. Diese Einsätze, sowie einige

⁷ Stadiums; stadiums precincts; transport infrastructure; training venues; fan parks and public viewing areas; supporting infrastructure and utilities; telecommunications and broadcast infrastructure; accommodation; tourism; marketing communication and signage; city beautification; public health; disaster management; FIFA events and match planning; safety, security, justice, municipal by-laws; volunteers; environmental rehabilitation; waste management; business closure during event; protocol and ports of entry matters; government communication. Hosting strategy, legacy and cultural activities; project support; overall coordination and reporting; 2010 FIFA World Cup finance.

Einsätze deutscher Feuerwehrleute im Bereich der nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr, wurden über den SEF '10 finanziert.

2009 gab es weitere Ereignisse, die den Projektverlauf beeinflussten: Infolge der **südafrikanischen Parlamentswahlen** im April geriet die Kontinuität der Beratung durch Personalwechsel auf allen Ebenen stellenweise ins Stocken. Bereits im September 2008 waren nach dem Rücktritt von Präsident Thabo Mbeki elf Minister zurückgetreten, sodass über einen längeren Zeitraum immer wieder Personalwechsel in südafrikanischen Institutionen stattfanden. Im Juni stand in vier künftigen Austragungsstädten (Bloemfontein, Johannesburg, Pretoria und Rustenburg) der zweiwöchige **FIFA Confederations Cup** als WM-Generalprobe bevor, weshalb die Beratungseinsätze in diesen vier Städten intensiviert wurden. Die Erfahrungen aus dem *Confed Cup* deuteten auch auf weiteren Bedarf für Austausch im Bereich der polizeilichen Gefahrenabwehr hin, nachdem es zu Problemen mit den privaten Sicherheitsdienstleistern für die Ordner in den Stadien (*stadium stewards*) gekommen war.

Auch **in Deutschland** wurden 2009 in verschiedenen Kommunen Wahlen durchgeführt, wodurch es teilweise zu **politischen Neubesetzungen** kam. Dies hatte unmittelbare Folgen, wenn die neue Kommunalregierung der Entsendung ihrer Angestellten kritisch gegenüberstand und dadurch die politische Rückendeckung für das Projekt schwand (z.B. in Kaiserslautern).

Desweiteren war in Deutschland erst ab Mitte 2009 ein Grad an **öffentlicher und medialer Aufmerksamkeit für die Fußball-WM 2010** erreicht, der für ein breites Ausrollen der Informations- und Bildungsarbeit Voraussetzung war. Aus diesem Grund stiegen die Maßnahmen und Veranstaltungen der entwicklungsbezogenen Bildung im Inland mit wachsender zeitlicher Nähe zur WM 2010 kontinuierlich an. Ihren Höhepunkt erfuhr die Komponente im ersten Halbjahr 2010 mit der Durchführung von mehr als 20 Fachvorträgen, Podiumsdiskussionen, Journalisten- und Lehrerfortbildungen sowie Infotainment-Events rund um die Thementrias (Süd-) Afrika, Sport und Entwicklung. **Zusammenfassend** kann festgehalten werden, dass infolge der kontinuierlichen Bedarfsermittlung auch die Projektausrichtung angepasst wurde: Anstelle der Teamstandorte kamen nationale Institutionen für die übergeordnete Koordinierung der polizeilichen (*South African Police Service – SAPS*) und nicht-polizeilichen (*National Disaster Management Center – NDMC*) Gefahrenabwehr sowie Institutionen auf Provinz- und Kommunalebene als Projektpartner hinzu. Parallel hierzu wurden die kontinuierliche dezentrale Beratung der Austragungsstädte über die GHCA ausgeweitet, wodurch mehr Finanzierungsmittel notwendig wurden.

Zu den **Erfolgsfaktoren** im Umgang mit den Rahmenbedingungen zählten kompetente und zuverlässige Partnerinstitutionen (DPLG/CoGTA, *National Treasury*, SAPS, etc.), politische Schirmherrschaft und institutionelle Ownership in Deutschland wie Südafrika sowie flexible Finanzierungsmöglichkeiten (über GTZ-SEF '10). **Erfolgsmindernde Faktoren** waren in Südafrika häufige Personalwechsel auf politischer Ebene infolge von Wahlen, institutionelle Scheuklappen und teilweise trotz politischer Willensbekundung eine Abwehrhaltung von Fachkräften auf technischen Verwaltungsebenen gegenüber der Beratung durch deutsche Kollegen/innen.

4. Analyse der Planung, Steuerung und Durchführung des Programms

Die Antragstellung an das BMZ für das zukünftige InWEnt-Programm „Südafrika 2010 – Deutschland 2006“ erfolgte im Herbst 2006, nachdem im Rahmen der Zusammenkunft der „Deutsch-Südafrikanischen Binationalen Kommission“ im Oktober die bilaterale Kooperation auch hinsichtlich der FIFA WM 2010 vereinbart worden war. Aufgrund unterschiedlicher Finanzierungslinien wurden zwei separate Anträge für die Auslands- (ID 9802800) und Inlandskomponente (ID C3003) gestellt. Zwischen Antragstellung, -bewilligung und Beginn der Projektaktivitäten lagen nur wenige Monate, sodass die **Planung** des Vorhabens als sehr kurzfristig angesehen werden kann.

Bereits im Februar/März 2007 wurde von InWEnt eine Bedarfsanalyse in Südafrika durch einen externen Gutachter durchgeführt. Die Analyse machte deutlich, dass mangels Erfahrungswissen der WM-Verantwortlichen vor Ort die konkreten Beratungsbedarfe der Austragungsstädte zum Großteil noch im Dunkeln lagen, weshalb eine kontinuierliche Bedarfsermittlung im weiteren Projektverlauf notwendig wurde. Zeitgleich wurde in Deutschland in dezentralen Beratungsgesprächen gezielt für die Beteiligung deutscher WM-Städte und -Experten/innen an dem Programm zum kommunalen Austausch und Wissenstransfer geworben. Der Deutsche Städtetag trug hier maßgeblich dazu bei, die Netzwerke der WM 2006 für das InWEnt-Programm zu aktivieren und nutzbar zu machen. Das politische und fachliche Interesse der deutschen Kommunen an dem anvisierten kollegialen Wissens- und Erfahrungsaustausch erwies sich als groß, sodass innerhalb weniger Monate Absichtserklärungen zur Projektpartnerschaft (*Letter of Intent* – LoI) mit den Oberbürgermeister/innen und Bürgermeister/innen aus 11 von 12 WM-Städten unterzeichnet werden konnten. Der Auftaktworkshop in Südafrika mit den ersten entsendeten deutschen Experten und Beteiligung fast aller südafrikanischen Austragungsstädte (mit Ausnahme von Durban) fand Anfang Mai 2007 statt. Damit war der Boden für den kommunalen Wissenstransfer bereitet. Noch im selben Monat wurden verschiedene Host Cities von deutschen WM-Kommunalexpertern/innen besucht, um die Erfahrungen von 2006 zu präsentieren und erste Eindrücke des jeweiligen Planungs- und Bedarfsstands vor Ort zu erhalten.

Zur **Steuerung** des Programms dienten kontinuierliche dezentrale Bedarfsermittlungs- und Beratungsgespräche der Programmleitungen in Südafrika und Deutschland mit den jeweiligen Partnern vor Ort. Konkrete Handlungsempfehlungen leiteten sich aus Feed-Back-Gesprächen, den Einsatzberichten und regelmäßigen Auswertungs- und Planungstreffen mit den deutschen Experten/innen ab. Ein konsistentes Monitoring- und Evaluierungssystem (M&E) zur Abfrage von Indikatoren hinsichtlich Ziel- und Wirkungserreichung existierte jedoch nur ansatzweise. So wurde etwa im Rahmen von insgesamt fünf Netzwerktreffen der teilnehmenden Kommunalexpertern in Deutschland ab 2008 der Kompetenzerwerb der deutschen Teilnehmer/innen abgefragt, was positive Ergebnisse zutage brachte. Eine optionale Zwischenevaluierung des Programms wurde nicht durchgeführt.

Die **Durchführung** der **Auslandskomponente** lässt sich zunächst grob in drei Phasen beschreiben:

- Anfang 2007 bis Anfang 2008 – Auftakt und Orientierung: Nach sehr kurzfristiger Planung wurden zentrale Workshops und dezentrale Erkundungseinsätze organisiert, im Rahmen derer eine praktikable Vorgehensweise sowie die Bedarfe und Situation der Partnerseite erkundet wurden.

- Anfang 2008 bis Mitte 2009 – Konsolidierung und Ausweitung: Wie unter Kapitel 3 erwähnt fand ab 2008 eine kontinuierliche und themenübergreifende Beratung der Host Cities statt, die Beratung der Beherbergungskommunen trat in den Hintergrund, dafür wurden die Projektaktivitäten im Bereich der Gefahrenabwehr auf kommunaler, Provinz- und nationaler Ebene ausgeweitet. Die Anzahl und Intensität der Beratungseinsätze stieg an, wofür über die Kooperation mit der GTZ-SEF '10 die erforderlichen Mittel bereitgestellt wurden.
- Mitte 2009 bis 2010 – Fokussierung und Abschluss: Nach den Erfahrungen mit dem *Confed Cup* konzentrierte sich die Beratung auf bestimmte Themenfelder (Fan Fest, Volunteer Management, Verkehr, PR und Marketing, Sicherheit etc.) die auch noch kurzfristig bearbeitet werden konnten. Ab Anfang 2010 nahmen die Entsendungen deutscher WM-Experten/innen ab und endeten im März. Während der WM fanden schließlich noch Beobachtungsmissionen durch ausgewählte Expert/Innen statt, die die Umsetzung von Beratungsinhalten in Augenschein nahmen.

Die **Inlandskomponente** konzentrierte sich 2007 und 2008 zunächst vor allem auf die Identifizierung, Vermittlung, Vorbereitung und Entsendung der deutschen Kommunal-Experten/innen. Diese wurden im Rahmen von sieben speziell auf das WM-Projekt zugeschnittenen, jeweils einwöchigen V-EZ-Trainingskursen interkulturell, landeskundlich und sprachlich auf ihre Einsätze vorbereitet. Mehrere "Städte-Touren" der Projektleitung zur dezentralen Beratung der deutschen Partnerkommunen gewährleistete deren erforderliche politische und aktive Unterstützung des Projekts.

In der Konsolidierungs- und Ausweitungphase ab 2009 gewannen regelmäßige Netzwerktreffen auf Fachebene zur Planung und Auswertung der wachsenden Anzahl von Beratungseinsätzen sowie zum Erfahrungsaustausch der deutschen ExpertInnen untereinander an Bedeutung. Als Ergebnisse der Netzwerktreffen wurde u.a. eine Online-Plattform auf dem *Global Campus* eingerichtet und ein neues V-EZ-Trainingsmodul zum Thema "Beratungsrolle / Beratungshandeln" entwickelt. Der nunmehr institutionalisierte individuelle Erfahrungsaustausch trug ebenfalls zum Kompetenzzugewinn und zur fortdauernden Motivation der deutschen Programmteilnehmer/innen bei. Darüber hinaus fand eine zunehmende Sensibilisierung der Kommunalexpert/innen für die besonderen Anforderungen und Potenziale kommunaler EZ statt.

Ab Mitte 2009 erlaubte die wachsende mediale und öffentliche Aufmerksamkeit für die WM 2010, bei gleichzeitigem Rückgang der Beratungsnachfragen aus Südafrika, dann den kontinuierlichen Ausbau der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit – unter aktiver finanzieller und personeller Mitwirkung der deutschen Kommunen.

Zur Bewertung von Planung, Steuerung und Durchführung

Insgesamt ist die Leistung der Programmdurchführung angesichts der Vielzahl an Aktivitäten (siehe unten) bei gleichzeitig recht begrenzten Personalkapazitäten im Inland wie Ausland beachtlich. Dies ist vor allem dem herausragenden Engagement der Projektmitarbeiter/innen, der südafrikanischen Partner und nicht zuletzt der entsendeten deutschen Kommunalexperten/innen zuzuschreiben. Weitere **Erfolgsfaktoren** waren an erster Stelle das Vorhandensein von Netzwerken in Deutschland nach der WM 2006⁸, die unmittelbar aktiviert

⁸ Besonders hervorzuheben ist hier die damals vom Deutschen Städtetag koordinierte Arbeitsgruppe der WM-Städte (aus der später die GHCA 2010 hervorgingen) sowie die Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren in der BRD (AGBF) mit Beteiligung des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK).

werden konnten, wodurch eine schnelle Einsatzbereitschaft bei den deutschen Experten/innen gewährleistet wurde. Die Vorbereitung der deutschen Fachkräfte vor ihrer Entsendung in der Vorbereitungsstätte Entwicklungszusammenarbeit (V-EZ) in Bad Honnef war ebenfalls ein wichtiger Faktor.⁹ Weiterhin war das politische Bekenntnis in Form der LoI für die deutschen Kommunalexperten/innen eine wichtige Rückendeckung zur Legitimation und Gewährleistung der teilweise sehr umfangreichen und über einen längeren Zeitraum andauernden Auslandseinsätze. Diese wurden erst möglich, als infolge der Kooperation mit der GTZ die Projektmittel Tageshonorare für die GHCA zuließen, wodurch die deutschen Experten/innen auch über die Regelung der zeitweise unbezahlten Beurlaubung einsatzfähig blieben. Daher war die Existenz eines Finanzierungstopfes (SEF´10), auf den bei Bedarf zurückgegriffen werden konnte, ebenfalls ein Erfolgsfaktor für eine flexible und bedarfsorientierte Steuerung und Durchführung des Vorhabens. Über die unkomplizierte und daher auch konstruktive Kooperation mit dem DED war es überhaupt erst möglich geworden eine projekteigene Außenstruktur in Südafrika aufzubauen, ohne die das Vorhaben so nicht durchführbar gewesen wäre. Auf südafrikanischer Seite ist hervorzuheben, dass der Counterpart, das *Department of Provincial and Local Government* (DPLG), 2009 umbenannt in *Department of Cooperative Governance and Traditional Affairs* (CoGTA), von der Projektleitung als sehr zuverlässig und kompetent eingestuft wurde. Selbiges gilt für den strategischen Partner *National Treasury* (ab 2008).

Wie bereits angeklungen konnte aufgrund des engen zeitlichen Rahmens die Planung im Vorfeld nicht sorgfältig genug aufgesetzt werden, was zu **Herausforderungen** bei der Programmsteuerung und -durchführung führte. Hierzu können gezählt werden:

- Ein unzureichend ausgearbeitetes Zielsystem und in der Folge Engpässe beim programminternen Wirkungsmonitoring und Wissensmanagement. Dass die flexible und bedarfsorientierte Steuerung v.a. über die engen Kontakte zu den Partnern organisiert wurde ist, angesichts der fixen zeitlichen Terminierung der FIFA WM sowie der in Südafrika vorherrschenden institutionellen und kulturellen Bedingungen, jedoch auch nachvollziehbar. Wünschenswert wäre, ein ausgewogeneres Gleichgewicht zwischen flexibler Steuerung und systematisch zielgerichteter Durchführung herzustellen.
- Knappe Projektmittel und eine dünne Personaldecke, sowohl im Ausland als auch im Inland. Dadurch waren die Projektmitarbeiter/innen zeitweise aufgabentechnisch überlastet, worunter stellenweise die Koordination und Kommunikation bezüglich der Expertenentsendung litt.
- Absprachen im Vorfeld innerhalb der deutschen EZ erscheinen nicht im angemessenen Umfang erfolgt zu sein (siehe hierzu auch Kapitel 5.5 und 5.6). Das InWEnt-Programm hätte von Anfang an mit dem GTZ-Vorhaben SEF´10 eng abgestimmt werden müssen, da die Zielsetzungen der beiden Entwicklungsmaßnahmen nahezu identisch waren. Dass dies erst 2008 erfolgte, ist vom Standpunkt einer „deutschen EZ aus einem Guss“ als kritisch zu betrachten. Dadurch ergaben sich Änderungen in den Finanzierungsmodalitäten und dem Berichtswesen der deutschen Kommunalexperten/innen ebenso wie in der Außendarstellung, was bei den Betroffenen für Verwirrung sorgte.
- Für die Einsätze der deutschen Experten/innen gab es von Anfang an zwar eine gute landeskundliche und interkulturelle Vorbereitung. Eine standardisierte Beratungsme-

⁹ Von den 33 befragten deutschen TN absolvierten 20 das 5tägige Vorbereitungsseminar in Bad Honnef. Von diesen bewerteten 9 die Qualität der Vorbereitung mit „sehr gut“, 10 mit „gut“ und eine mit „teils, teils“.

thodik wurde jedoch erst ab 2009 entwickelt, sodass jedes Expertenteam zunächst seine eigene Verfahrensweise praktizierte. Später stellte sich heraus, dass positive Erfahrungen mit dem Einstieg über einen allgemeinen Erfahrungsbericht der WM 2006 gemacht wurden, wobei alle relevanten Themen aufgefächert wurden. Dies erwies sich als hilfreich für die Feststellung und Artikulation der Beratungsbedarfe durch die südafrikanischen Partner.

- Eine Herausforderung für die Koordinierung und Steuerung war ebenfalls die für InWEnt eher ungewohnte Doppelstruktur der Programmleitung im In- und Ausland. Die Abstimmung der Vorgänge im Ausland mit den Aktivitäten im Inland und der übergeordneten Leitungsfunktion der InWEnt-Zentrale war zeitweise mit Schwierigkeiten verbunden. Dies lag unter anderem daran, dass die Projekt-Mitarbeiter/innen in Südafrika dem DED angehörten, diejenigen in Deutschland aber InWEnt, was zu Diskrepanzen in der Anwendung von Instrumentarien und prozessualen Abläufen führte.

Quantitative Angaben zu Art und Anzahl der durchgeführten Aktivitäten

Auslandskomponente

Es wurden insgesamt 17 zentrale Workshops (2006: 1, 2007: 4, 2008: 9, 2009: 3) und 163 Beratungseinsätze deutscher WM-Experten/innen (2007: 21, 2008: 58, 2009: 59, 2010: 25), darunter auch Trainings und praktische Übungen, in allen neun südafrikanischen Host Cities sowie in Provinzverwaltungen und verschiedenen nationalen Behörden (z.B. NDMC) durchgeführt. Dabei wurden insgesamt 481 Fachkräfte südafrikanischer Partnerinstitutionen als Teilnehmende registriert.

Inlandskomponente

Insgesamt 69 deutsche WM-Experten/innen aus elf WM-Städten und einem Teamstandort wurden, meist mehrfach, entsendet. Davon absolvierten über die Hälfte, nämlich 37 Personen, einen Vorbereitungskurs in der V-EZ in Bad Honnef. Insgesamt wurden sieben V-EZ-Trainingskurse angeboten (2007: 3, 2008: 3, 2009: 1). Die Zahl der Netzwerktreffen für die deutschen Programmteilnehmer/innen belief sich auf insgesamt fünf (2008: 1, 2009: 3, 2010: 1). 2009 wurde zum Informationsaustausch und zur Vernetzung der deutschen Experten/innen auch eine Online-Plattform über den Global Campus 21 (GC 21) eingerichtet.

Im Rahmen der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit wurden insgesamt 40 Informationsveranstaltungen von der SKEW durchgeführt (2008: 3, 2009: 14, 2010: 23)¹⁰, davon 21 in Kooperation mit bzw. unter aktiver Mitwirkung von Programmpartnern auf kommunaler¹¹ und Landesebene¹²; 17 in Kooperation mit 10 Regionalen Zentren der InWEnt¹³; und 5 in Kooperation mit der Südafrikanischen Botschaft. Von den Formaten her standen Podiumsdiskussionen (14), Infotainment-Events (6), Fachvorträge (6) und Multiplikatoren-Schulungen (4) im Vordergrund. Darüber hinaus gab es zahlreiche Projektpräsentationen durch Filmvorführungen und Infostände bei Tagen der Offenen Tür/des Offenen Tores sowie "bunte" Veranstal-

¹⁰ Die Gesamtanzahl der von der SKEW organisierten Veranstaltungen (inklusive Netzwerktreffen, Planungs- und Evaluierungsworkshops) betrug insgesamt 52 (2008: 6, 2009: 19, 2010: 27).

¹¹ Beteiligte Kommunen: Berlin, Bremen, Dortmund, Hamburg, Hannover, Kaiserslautern, Köln, Nürnberg, München.

¹² NRW (MGFFI, LZPD), Niedersachsen (Staatskanzlei)

¹³ RZ Berlin, Bremen, Feldafing, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, NRW, Saarland, Sachsen, Wiesbaden, Zschortau

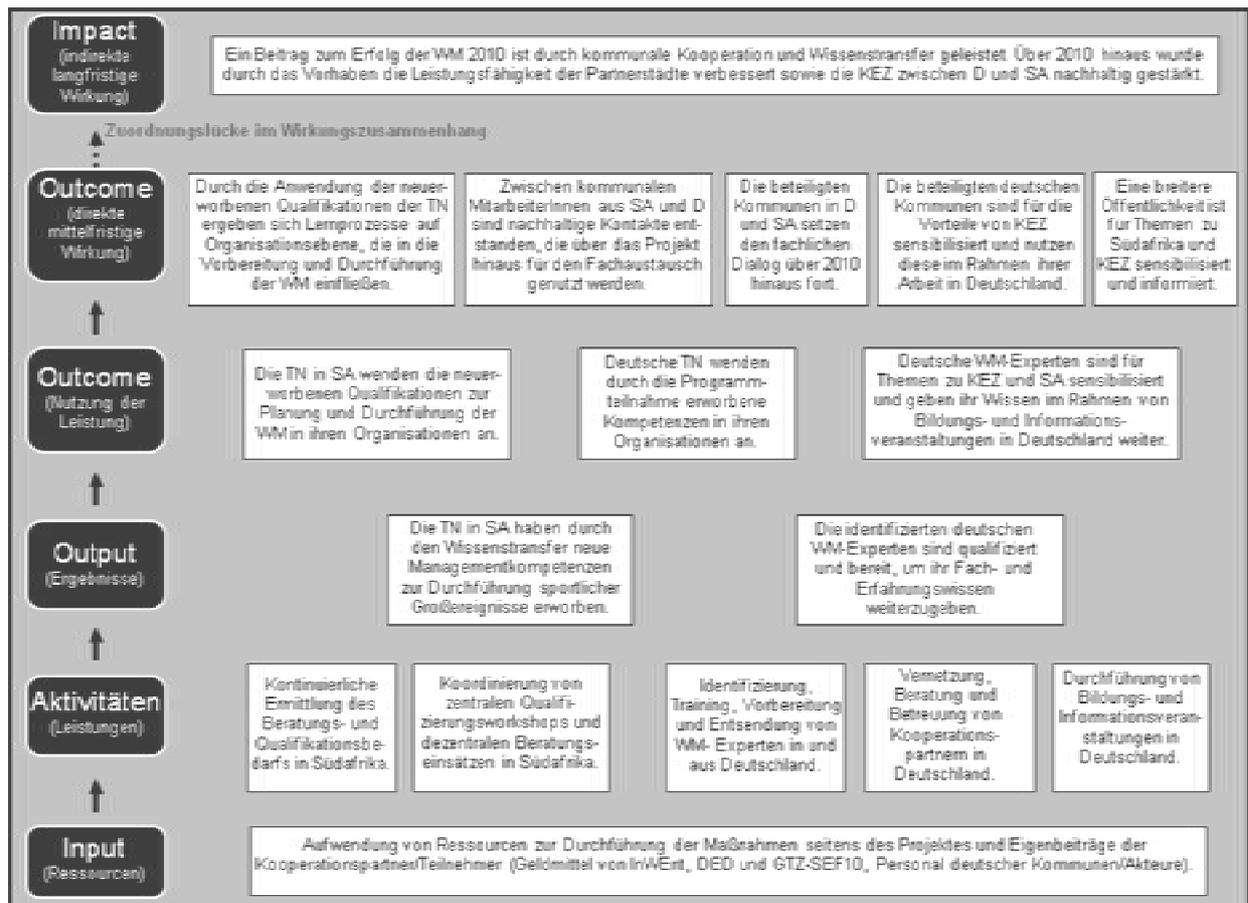
tungsformate wie z.B. Stadionführungen inklusive Projektvorstellung für InWEnt-Alumnis durch Kaiserslauterner WM-Expert/innen.

5. Analyse und Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen des Programms

5.1 Analyse und Bewertung der Effektivität des Programms

Zur Bewertung der Effektivität des Vorhabens wurden anhand von Indikatoren (siehe Anlage) quantifizierbare Informationen und qualitative Aussagen der befragten Personen erhoben und ausgewertet. Dafür wurde das Zielsystem des Programms nach Absprache mit InWEnt folgendermaßen dargestellt:

Abbildung 5: Zielsystem des Programms

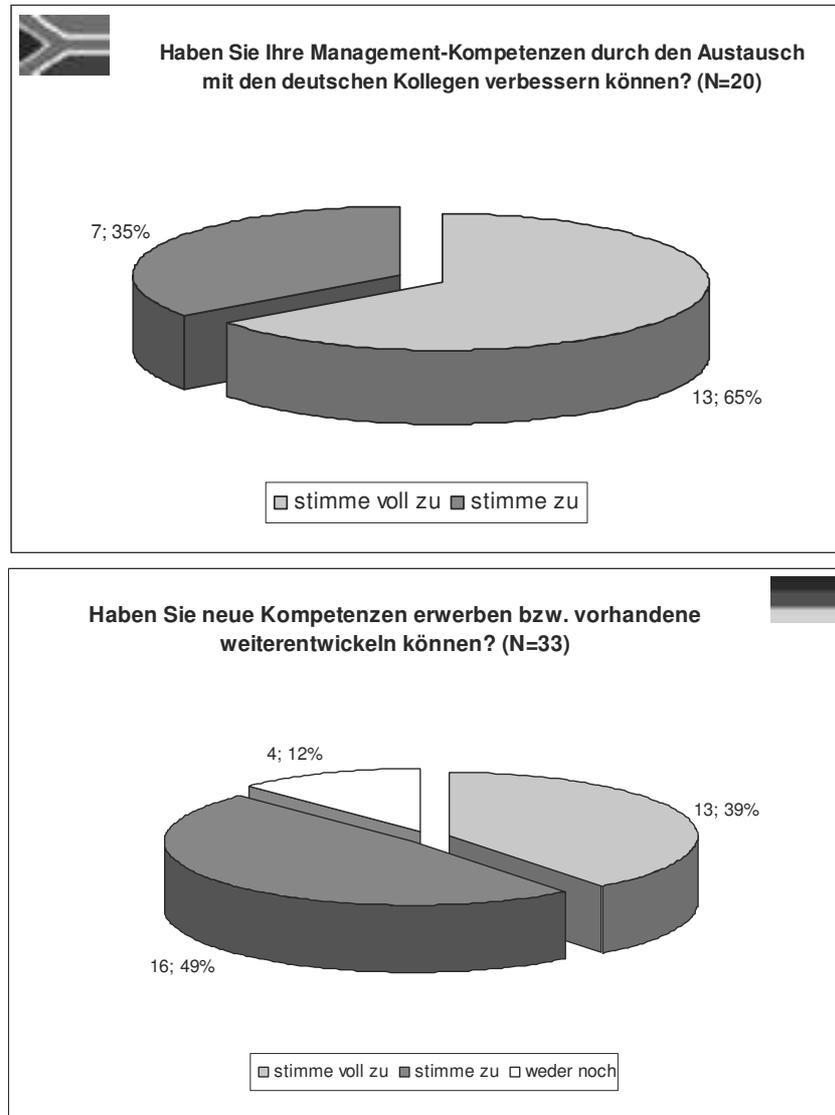


In diesem Kapitel wird die Wirkungs- und Zielerreichung auf den drei Ebenen Output, Outcome I und Outcome II anhand der Ergebnisse aus der Befragung der südafrikanischen und deutschen Teilnehmer/innen bewertet.

Wirkungsebene: Output (Ergebnisse)

Diese Ebene beschreibt bei InWEnt (PriME) den **Kompetenzerwerb auf individueller Ebene**. Das WM-Programm hatte zum Ziel einerseits die Kapazitätsentwicklung auf südafrikanischer Seite zu fördern, andererseits auch einen Mehrwert bei den deutschen WM-Experten/innen zu schaffen. Die Befragung ergab folgendes Ergebnis:

Abbildung 6: Kompetenzerwerb auf individueller Ebene

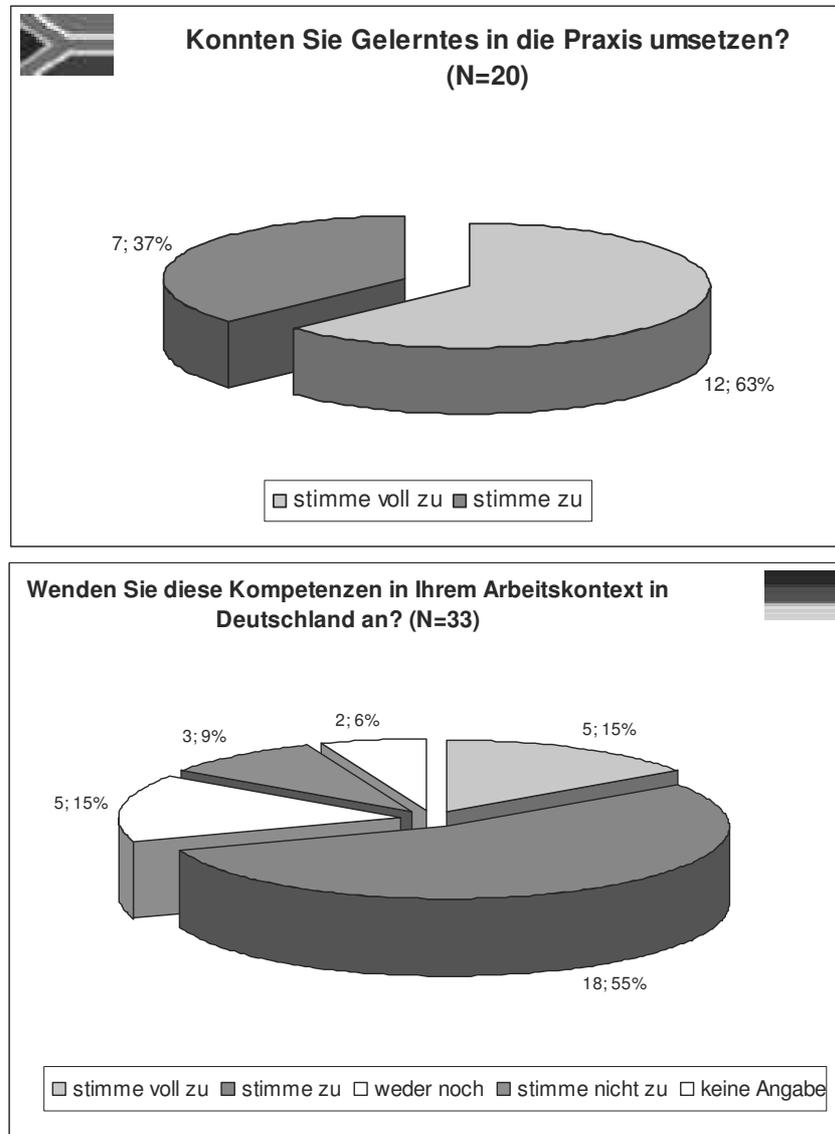


Damit sind die Programmindikatoren auf Output-Ebene – jeweils 70% der befragten Teilnehmer/innen (TN) bestätigen einen Kompetenzerwerb – übererfüllt: In Südafrika fällt die Zustimmung durchweg positiv aus, in Deutschland liegt sie bei 88% (29 von 33). Auffällig sind die unterschiedlichen Antworten der deutschen und südafrikanischen TN bei der Frage nach der Art des Kompetenzerwerbs: während auf südafrikanischer Seite überwiegend fachliche Inhalte dominierten – mehrfach erwähnt wurde insbesondere auch die Koordination mit anderen Akteuren bzw. das gemeinsame Vorgehen – wurden auf deutscher Seite neben der Sprachkompetenz vor allem soziale Fähigkeiten (z.B. interkulturelle, interdisziplinäre, Kommunikationskompetenz) erworben bzw. ausgebaut.

Wirkungsebene: Outcome I (Nutzung der Leistung)

Auf dieser Ebene geht es um die praktische Anwendung, also die **Nutzung der erworbenen Kompetenzen** im jeweiligen Arbeitskontext.

Abbildung 7: Nutzung der erworbenen Kompetenzen



Die Indikatoren lagen erneut bei 70% Bestätigung durch die TN, was bei der Befragung der deutschen TN eine Punktländung ergab (70%, 23 von 33) und in Südafrika zu 100% bejaht wurde. Interpretierbar ist hier, dass der Kompetenzerwerb auf deutscher Seite vor allem im internationalen Arbeitskontext anwendbar ist, wodurch nicht alle deutschen TN die Kompetenzen ausreichend anwenden (können).

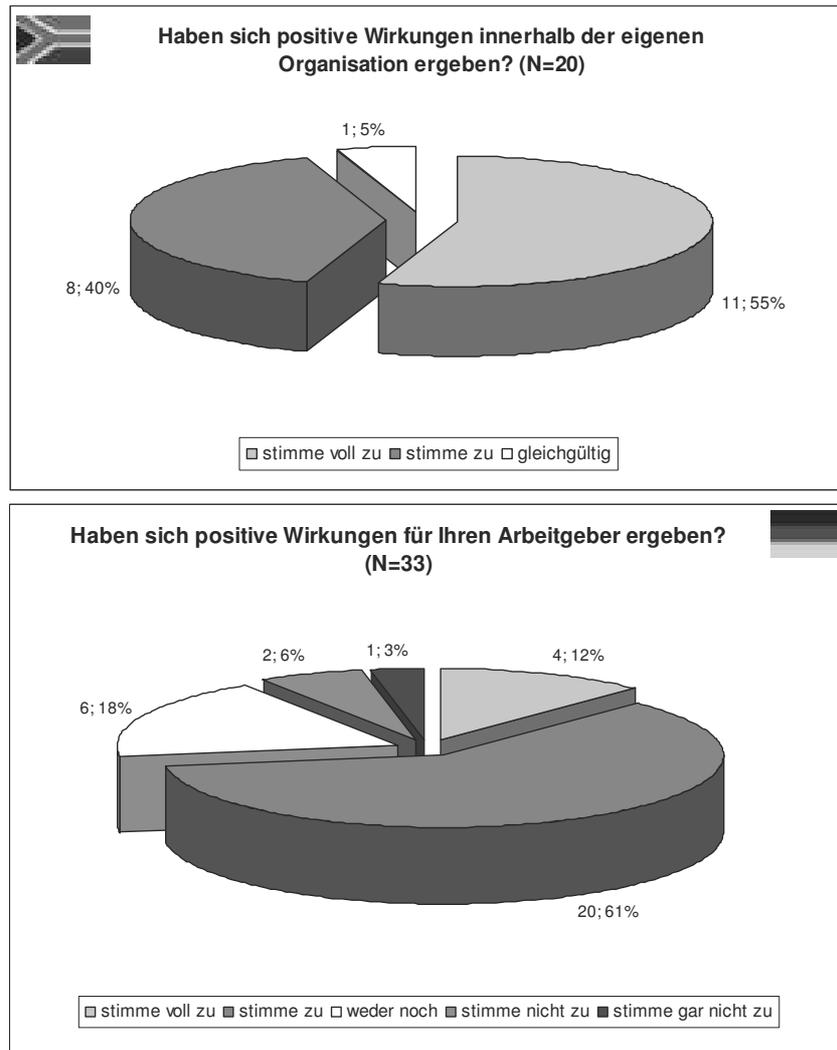
Das dritte Ziel auf Outcome I-Ebene richtete sich auf die Beteiligung deutscher TN an entwicklungspolitischen Bildungsveranstaltungen im Inland. Hierzu wurde kein konkreter Indikator formuliert, allerdings gaben 79% (26 von 33) der befragten deutschen TN an, dass sie – Großteils auch aktiv – an Veranstaltungen in Deutschland teilgenommen haben, was das Engagement auch in Deutschland bestätigt.

Wirkungsebene: Outcome II (direkte mittelfristige Wirkung – Fokus der Evaluierung)

Auf dieser Ebene liegt bei Abschlussevaluierungen das Augenmerk. Fünf konkrete Ziele wurden im Nachhinein gemeinsam mit InWEnt rekonstruiert:

Ziel 1: „Durch die Anwendung der neuerworbenen Qualifikationen der TN ergeben sich in Südafrika positive Wirkungen auf Organisationsebene, die in die Vorbereitung und Durchführung der WM einfließen.“

Abbildung 8: Wirksamkeit auf Organisationsebene



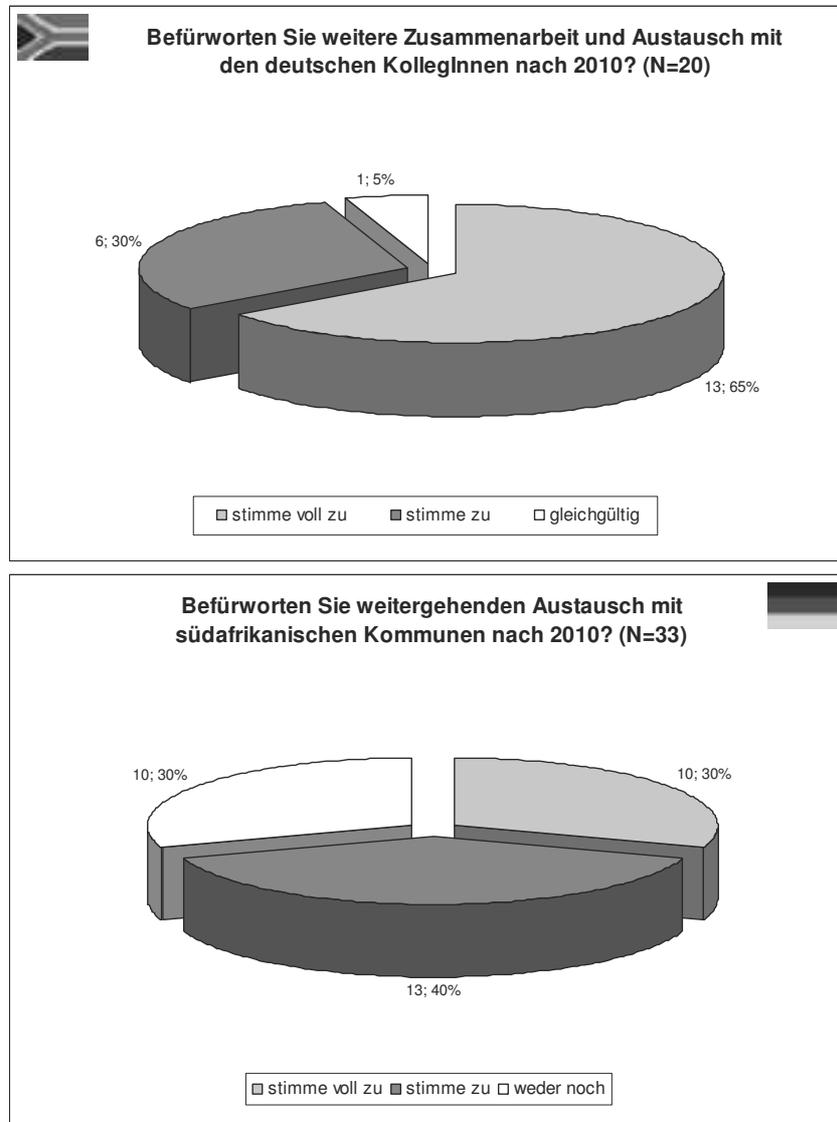
Hinweis: Die Verteilung der Antworten wurden in den Tortendiagrammen jeweils in absoluten Zahlen und als Prozentwert angegeben. Beispielsweise steht die Angabe im Diagramm oben „11; 55%“ demnach für „11 von 20; entspricht 55%“.

Auch hier ist der formulierte Indikator erneut erfüllt worden – die Antworten der deutschen TN sind hier nur zum Vergleich mit aufgeführt. Weiterhin deuten die qualitativen Angaben seitens der südafrikanischen TN darauf hin, dass sich vor allem in den Bereichen „integrierte Planung, Koordination und Absprache mit anderen Akteuren und Stakeholdern, Verhandlungsführung und Kommunikation“ auch organisationale Lernprozesse ergeben haben.

Ziel 2: „Zwischen kommunalen Mitarbeiter/innen aus RSA und D sind nachhaltige Kontakte entstanden, die über das Projekt hinaus für den Fachaustausch genutzt werden.“

Als Hilfsindikator wurde hierzu formuliert, dass mindestens 70% aller befragter TN einen weiteren Austausch befürworten und zusätzlich konkrete Themenfelder benennen.

Abbildung 9: Wunsch nach weiterer Zusammenarbeit



Die Zustimmung lag in Südafrika höher; auf Seite der deutschen TN sind die 70% gerade erfüllt. Bei der Angabe von möglichen Arbeitsthemen wird von beiden Seiten in erster Linie der Bereich nicht-polizeiliche Gefahrenabwehr (v.a. Brand- und Katastrophenschutz) genannt. Im Besonderen wurden hier die Verbesserung institutioneller Strukturen, die Kapazitätsentwicklung durch Aus- und Fortbildung sowie organisationsübergreifende Koordination genannt. Weitere Themenfelder liegen in den Bereichen Verkehr, Umwelt, Projektmanagement, Verwaltungsorganisation sowie die Ausweitung von Maßnahmen auf ländliche und ärmere Kommunen.

Ziel 3: „Die beteiligten deutschen Kommunen sind für die Vorteile von kommunaler EZ sensibilisiert und nutzen diese im Rahmen ihrer Arbeit in Deutschland.“

Der Erfüllungsgrad der Indikatoren konnte nicht exakt festgestellt werden. Sicherlich wurden die teilnehmenden Individuen für entwicklungspolitische Themen sensibilisiert. Dies belegen Umfragen im Rahmen der Netzwerktreffen ebenso wie die durchgeführten Befragungen im Rahmen dieser Abschlussevaluierung (siehe Abb.6). Es ist jedoch aufgrund der Informationen im Rahmen der Leitfadenterviews mit deutschen TN eher zu bezweifeln, dass bei den beteiligten Kommunen bis dato auf institutioneller Ebene Prozesse der kommunalen EZ initiiert wurden, die unmittelbar auf das WM-Projekt zurückzuführen wären und – über die Programminhalte, also die aktive Mitwirkung an Auslands- und Inlandskomponente, hinausgehend – durch konkrete Arbeits- und Umsetzungsschritte belegbar sind. Die eher seltenen Eigeninitiativen zur Inlandsarbeit (z.B. Hamburg Fokus Südafrika – ein offenes Netzwerk aus neun Organisationen unter Betreuung und Koordination der Hamburger Senatskanzlei) arbeiten ebenfalls über die thematischen Aufhänger „Südafrika“ und „Fußball“. Was genau in den deutschen Kommunen jenseits der von ihnen entsendeten Experten/innen geschehen ist, entzieht sich weitgehend dieser Untersuchung.

Ziel 4: „Eine breitere Öffentlichkeit in Deutschland ist für Themen zu Südafrika und kommunaler EZ sensibilisiert und informiert.“

Für dieses Ziel wurden keine messbaren Indikatoren formuliert. Einen Richtwert bieten jedoch die Teilnehmerzahlen aus der Projektdokumentation der Informations- und Bildungsveranstaltungen im Inland: Im Rahmen von Podiumsdiskussion, Fachvorträgen, Journalisten- und Lehrerfortbildungen, Tagen der offenen Türe und anderen Veranstaltungsformaten (insgesamt 40 Informationsveranstaltungen) wurden schätzungsweise 1.500 bis 2.000 entwicklungspolitisch interessierte Personen erreicht. Zusätzlich wurden bei verschiedenen Großveranstaltungen und Infotainment-Events (z.B. Auftritte im Rahmenprogramm von städtischen Public Viewings der EM 2008 und WM 2010) mit Besucherzahlen zwischen mehreren Hundert, mehreren Tausend bis hin zu über 200.000 Zuschauern (FIFA Fan-Fest 2010 in Berlin) unzählige Sport- und Fußballbegeisterte potentiell erreicht. Hierbei wurden auch neue Zielgruppen, z.B. junge Fußballfans, gezielt angesprochen und für entwicklungspolitische Themen sensibilisiert, etwa im Rahmen einer Kooperationsveranstaltung mit dem Fanprojekt Dortmund e.V. (für eine vollständige Auflistung der Inlandsveranstaltungen siehe Anlage IV).

Ziel 5: „Die beteiligten Kommunen in Deutschland und Südafrika setzen den fachlichen Dialog über 2010 hinaus fort.“

Auf individueller Ebene ist ein weiterer Austausch auf beiden Seiten erwünscht (siehe Ziel 2). Der hierfür formulierte Indikator von mindestens vier konkreten Projektpartnerschaften zwischen deutschen und südafrikanischen Kommunen konnte jedoch nicht erfüllt werden. Aus dem Programm heraus entstandene Projektpartnerschaften (direkte mittelfristige Wirkungen) konnten nicht nachgewiesen werden. Zwar geben 55% der deutschen und 75% der südafrikanischen TN an, noch Kontakt zur jeweils anderen Seite zu haben, allerdings scheint dieser eher auf persönliche positive Erfahrungen der Zusammenarbeit zurückzugehen, als auf einen institutionalisierten Fachaustausch.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass sich zumindest eine konkrete Projektidee der kommunalen Entwicklungszusammenarbeit zwischen Südafrika (Augsburg in Comondale) und Deutschland (Dortmund) ergeben hat, die allerdings nicht allein auf das WM-Projekt zurückzuführen ist: „Borussia Comondale – Aufbau eines Fußballvereins als pädagogisches Mittel für Jugend- und Sozialarbeit in Mpumalanga (Partnerprovinz des Landes NRW) mit Hilfe

Dortmunder Fußballfans¹⁴.¹⁴ Interessant ist diese Projektidee, weil sie über die Einbeziehung deutscher Jugendlicher und die pädagogische Ausrichtung einen konkreten Nutzen für Dortmund in Aussicht stellt.

Abschließend und zusammenfassend kann bezüglich der Effektivität des Vorhabens, trotz der geschilderten Begrenzungen, ein sehr positives Gesamtergebnis festgehalten werden. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund der ehrgeizigen Zielsetzung des Projekts sowie der die Durchführung erschwerenden, oben geschilderten strukturellen Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Bei dem Programm handelt es sich um ein Vorhaben mit Pilot-Charakter, das vor allem auf das Nahziel einer erfolgreichen Organisation der Fußball-WM 2010 durch die südafrikanischen WM-Städte ausgerichtet war. Hinsichtlich dieser Zielerreichung äußerten sich alle befragten Personen positiv.

5.2 Einschätzung der Relevanz

„Tun wir das Richtige?“ lautet die übergeordnete Fragestellung dieses Evaluierungskriteriums. Sicherlich ist die Fußball-Weltmeisterschaft ein Ereignis besonderer Art, dass sich nicht überall in die Logik der Entwicklungszusammenarbeit einfügen lässt. Jedoch bleiben keine Zweifel, dass die erfolgreiche Durchführung dieses Megaevents, bei dem die ganze Welt zuschaut, für das Gastgeberland von großer wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Bedeutung ist und maßgeblich das internationale Ansehen des Landes beeinflussen kann. Die Ausrichtung einer Fußball-WM zieht Investitionen an und schafft politischen Handlungswillen. Das bietet zahlreiche Einfallstore für Entwicklung, vor allem in den ausrichtenden WM-Städten: Ob beim Auf- und Ausbau von Infrastruktur und Ressourcen, bei der Verbesserung kommunaler Verwaltungsabläufe und -strukturen, oder der Stärkung individueller Managementkompetenzen.

Es liegt auf der Hand, die Ausschöpfung dieser Potenziale durch Maßnahmen der (kommunalen) Entwicklungszusammenarbeit zu unterstützen – gerade in Südafrika, wo die Kommunen und Gemeinden bis heute zu den schwächsten Gliedern im politischen System zählen. Nicht umsonst ist die Stärkung von guter Regierungsführung und öffentlicher Verwaltung, gerade auch auf kommunaler Ebene, ein Schwerpunkt der deutschen EZ mit Südafrika. Zudem orientierten sich die Beratungsinhalte des WM-Projekts an den nationalen Vorgaben der südafrikanischen Regierung im Rahmen der *24 world cup projects*.

Damit ist die Relevanz der untersuchten Entwicklungsmaßnahme in Südafrika gegeben.

5.3 Einschätzung der Effizienz

Zunächst ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass die gesamten durch das Vorhaben verwendeten Finanzmittel nicht genau erfasst werden konnten. Die Programmmittel seitens InWEnt/SKEW beliefen sich auf rund 3.600.300 Euro für die Auslands- und Inlandskomponente (inklusive Personalkosten Inland). Hinzu kamen Geldmittel aus dem GTZ-SEF'10, die nach Angaben der GTZ rund 550.000 Euro¹⁵ betragen, sowie rund 600.000 Euro, die vom DED in

¹⁴ Weitere Informationen unter <http://borussia-commondale.blogspot.com/>; Ansprechpartner Rolf-Arnd Marewski (pädagogischer Leiter des Fan-Projekt Dortmund e.V.).

¹⁵ Ca. 420.000 Euro für Flüge und Honorare bei 46 GHCA-Einsätzen; ca. 40.000 Euro für Hotelkosten und Transport vor Ort; ca. 77.000 Euro für Flüge und Honorare bei acht Sonder-Einsätzen (Risiko-Management, Trainings Camps); zuzüglich ca. 10.000 € für Hotelkosten und Transport vor Ort.

Form von Personalkosten¹⁶ übernommen wurden. Die Beiträge anderer beteiligter Partner zum Input des Programms in Form von Personal- und Sachdienstleistungen (z.B. Freistellung der Mitarbeiter/innen durch deutsche Kommunen, Beteiligungen an Inlands-Veranstaltungen) sind nicht vollständig zahlenmäßig erfasst worden.

Insgesamt kann die Effizienz als hoch eingeschätzt werden, da kaum günstigere Alternativen angesichts der vergleichsweise niedrigen Personalkosten denkbar wären – und das Programm basierte in erster Linie auf Personalaustausch. Der Großteil der deutschen WM-Experten/innen hat nicht etwa aus finanziellen Gründen an dem Projekt teilgenommen, sondern aus persönlichem Interesse und Engagement. Von daher dürfte es schwierig sein derart qualifizierte Fachberatung noch günstiger anzubieten.

Kleinere Einsparungen und damit Effizienzsteigerungen hätten eventuell im Rahmen von zentralen Veranstaltungen in Südafrika erzeugt werden können, die hohe Kosten für Transport und Unterkunft verursacht haben. Eine Kosten-Nutzen-Abschätzung erscheint hier im Nachhinein angebracht und in der Folge eine sorgfältigere Auswahl der wichtigsten Teilnehmer/innen. Immer wieder wurde auf deutscher Seite auch die Frage nach dem Eigenbeitrag der südafrikanischen Partner gestellt, der aus verschiedenen Gründen sinnvoll erscheint, letztlich aber auch Programmmittel einsparen kann, die wiederum für weitere Aktivitäten zur Verfügung stehen würden.

5.4 Einschätzung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen

Wirkungsebene: Impact (indirekte langfristige Wirkung)

Oberziel: „Ein Beitrag zum Erfolg der WM 2010 ist durch kommunale Kooperation und Wissenstransfer geleistet. Über 2010 hinaus wurde durch das Vorhaben die Leistungsfähigkeit der Partnerstädte verbessert sowie die kommunale EZ zwischen Deutschland und Südafrika nachhaltig gestärkt.“

Der erste Teil des Oberziels kann bestätigt werden: Es ist plausibel und recht offensichtlich, dass durch das Programm ein Beitrag zum Erfolg der WM 2010 geleistet wurde. Dies bestätigten die südafrikanischen Partner, wie auch die deutschen WM-Experten/innen, besonders diejenigen, die auf Beobachtungsmission während der WM vor Ort waren und teilweise recht überrascht waren, wie gut die Umsetzung der Beratungsinhalte funktionierte.¹⁷

Rückmeldungen der südafrikanischen Programmpartner bestätigen diesen Eindruck und geben ein Bild der Bandbreite der geleisteten Beratungsinhalte wieder – zur Frage „Was wäre ohne das WM-Projekt anders gelaufen?“ wurden u.a. folgende Antworten gegeben: „*not resolving issues of roles and responsibilities*“, „*less coordinate planning*“, „*lack of confidence to be on track*“, „*less prepared for different scenarios*“, „*not the amount of knowledge transfer in the safety and security area*“, „*not having the media on our side*“, „*inadequate accommodation*“, „*total chaos*“, „*not as successful an event*“.

¹⁶ Ein Entwicklungshelfer (EH) auf vier Jahre (Projektleitung RSA), ein EH auf zwei Jahre (Network Relations) und insgesamt vier Entwicklungsstipendiaten/innen (ES) des DED-Nachwuchsförderprogramms (NFP) für jeweils ein Jahr – insgesamt 571.074,25 EUR. Weiterhin wurden vom DED 27.008,76 EUR Personalkosten im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit für das WM-Programm angegeben.

¹⁷ Hinweis: Die Beobachtungsbögen werden quantitativ im Rahmen des Projektabschlussberichts 2010 von InWEnt ausgewertet. In vorliegender Untersuchung haben wir uns auf die qualitativen Aussagen der Experten/innen auf Beobachtungsmission beschränkt.

Für eine positive Wirkungserzielung sprechen auch Beispiele für die Aufnahme von Beratungsinhalten in strategische Konzeptionen und Planungspapiere der südafrikanischen WM-Städte, etwa in die operationelle Planung der Feuerwehr Johannesburg, in die Marketing- und Tourismus-Konzeption der Stadt Port Elizabeth oder Planungen Pretorias zu einer einheitlichen Kennzeichnung von Müllsammelbehältern und einer Trennung in recycel-fähigen Müll und Restmüll.¹⁸

Die indirekten langfristigen Wirkungen über 2010 hinaus – die Stärkung der Leistungsfähigkeit der Partnerstädte sowie des Kommunalaustausches zwischen den beiden Ländern – sind zu diesem Zeitpunkt hingegen kaum absehbar. Allerdings ist auch der Eindruck entstanden, dass dieser Teil des Oberziels im Zuge der Programmdurchführung von dem viel präsenteren, da zeitlich fix terminierten Ziel der WM-Vorbereitung immer weiter in den Hintergrund gedrängt wurde.

5.5 Einschätzung der Nachhaltigkeit¹⁹

Auch hier ist die besondere Art des Programms zu berücksichtigen, da die WM-Fokussierung die Wirkungen zunächst auf diese begrenzt. Von gewisser Dauer ist sicherlich z.B. der Imagegewinn von Südafrika infolge der erfolgreichen WM 2010. Wie nachhaltig die konkreten Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme hinsichtlich der Stärkung kommunaler Leistungsfähigkeit darüber hinaus anhalten, ist nur schwer abzuschätzen.

Allerdings ist davon auszugehen, dass sich etliche der für die WM aufgebauten Strukturen in den Partnerorganisationen wieder auflösen werden und mit ihnen die Wirkungen auf Organisationsebene mit der Zeit abnehmen. Die ohnehin relativ hohe Personalfuktuation innerhalb der Partnerorganisationen könnte dies weiter beschleunigen. Hier liegt auch generell die Schwierigkeit, die Wirkungen von Capacity Building-Maßnahmen zu erfassen, die durch Nutzung des individuellen Kompetenzerwerbs auf System-Ebene der Organisation erzeugt werden sollen.

Aus diesem Grund ist besonders in Bezug auf die Nachhaltigkeit anzumerken, dass von Anfang an geplante Nachfolgemeasures, die auf den Programmleistungen aufbauen, von Vorteil gewesen wären. Wie oben bereits angemerkt, hätte dies eine stärkere Berücksichtigung der Oberziele hinsichtlich der Zeit nach 2010 und damit die Nachhaltigkeit bzw. Dauerhaftigkeit der Projektwirkungen erhöhen können. Hierzu hätte sicher auch eine noch engere Kooperation zwischen den beteiligten deutschen Durchführungsorganisationen in Südafrika beitragen können (siehe nächstes Unterkapitel).

5.6 Einschätzung von Kohärenz, Komplementarität und Koordination

Die Kooperation mit dem DED zwecks Finanzierung von Personalstellen in Südafrika stand von Anfang an und verlief reibungslos. Mit der GTZ-SEF '10 kam erst im Laufe des Jahres 2008 eine Kooperation zustande, obwohl die Ziele nahezu deckungsgleich waren. Rückblickend waren diese beiden Kooperationen letztlich erfolgreich und wirksam.

¹⁸ Quelle: Fortschrittsbericht 2008, Programm-ID 980280000, S.6f.

¹⁹ Der Nachhaltigkeitsbegriff wird hier in erster Linie im Sinne von „Dauerhaftigkeit“ verwendet.

Im Sektor „Fußball“ werden noch zwei weitere durch das BMZ finanzierte Vorhaben durchgeführt: das GTZ-Projekt „*Youth Development through Football*“ (YDF) sowie das KfW-Programm „*Youth Development against Violence through Sport*“ genannt. Darüber hinaus existieren weitere deutsche Entwicklungsmaßnahmen in den beiden BMZ-Schwerpunktbereichen „Energie und Klima“ sowie „Regierungsführung und öffentliche Verwaltung“. In beiden Themenbereichen ergaben sich inhaltliche Überschneidungen, teilweise sind sogar die Counterparts auf Seite der südafrikanischen Regierung identisch (etwa beim GTZ-Programm „*Strengthening Local Governance*“ mit einer Laufzeit von 2004 bis 2013). Es wäre wünschenswert gewesen, wenn es hier von Anfang an eine intensivere Abstimmung zwischen den deutschen Durchführungsorganisationen gegeben hätte, um Synergieeffekte zu erzielen und die Nachhaltigkeit der Entwicklungsmaßnahmen zu erhöhen.

Auf südafrikanischer Seite wurde die mangelnde Abstimmung ebenfalls bemerkt. Gleichzeitig wurde von den befragten Partnern an anderer Stelle aber auch die Kommunikation mit den deutschen EZ-Organisationen als konstruktiv, flexibel und offen beschrieben.

5.7 Bewertung des Programms in Bezug auf die für InWEnt relevanten Querschnittsthemen

Das Querschnittsthema „**Gender**“ konnte im Rahmen des Programms nicht aktiv umgesetzt werden, da kaum Möglichkeiten bestanden, auf die Auswahl der Teilnehmer/innen nach Gender-Kriterien einzuwirken. Während in Südafrika die TN von den Partnerinstitutionen benannt wurden, kamen in Deutschland nur diejenigen Expert/innen infrage, die auch Erfahrungen während der WM 2006 gesammelt hatten. Der Anteil von Expertinnen aus Deutschland lag mit 18 von 69 bei 26%.

Das Querschnittsthema „**Alumni-Konzept**“ spielte lediglich in der Inlandskomponente eine Rolle. Für den Informationsaustausch und zur Vernetzung der deutschen WM-Experten/innen wurde auf Nachfrage der deutschen Expert/innen hin 2009 von InWEnt eine Online-Plattform über Global Campus 21 (GC 21) eingerichtet. Die Idee und Initiative auch im späten Projektverlauf war gut, jedoch wurde das Instrument nur wenig genutzt. Engpassfaktoren hierbei waren die verspätete Einführung des Instruments sowie der erforderliche Zeitaufwand, der die Eigeninitiative der TN reduzierte. Denkbar wäre auch, dass dieses Instrument des E-Learning insbesondere bei älteren TN weniger Anklang findet. Bezüglich der Alumni-Arbeit wäre daher etwas mehr Initiative wünschenswert gewesen. Es bleibt zu hoffen, dass die von InWEnt geknüpften Kontakte und weiterqualifizierten Personen in Südafrika erfasst und bei Bedarf nutzbar gemacht werden können.

6. Schlussfolgerungen (Lessons Learnt)

Die nachstehenden Lernerfahrungen beruhen weitestgehend auf Informationen aus den qualitativen Interviews und inhaltlichen Diskussionen mit Projektmitarbeiter/innen, -partnern und Teilnehmer/innen.

6.1 Einflussfaktoren

Erfolgsfaktoren

- Das Erfolgsrezept basiert auf dem **Beratungsansatz „auf Augenhöhe unter Kollegen“** im Rahmen des kommunalen Wissenstransfers. Dadurch konnten die während der WM 2006 in Deutschland gemachten Erfahrungen sowie die solide Fachexpertise der entsendeten Experten/innen überaus konstruktiv in die Beratung der südafrikanischen Partner einfließen.
 - Wichtiger Bestandteil war hier auch die **Vorbereitung in der V-EZ**, durch welche die deutschen TN für strukturelle und kulturelle Unterschiede sensibilisiert wurden. Auftreten und Beraterhaltung der entsendeten deutschen TN waren Schlüsselfaktoren, um bei den Partnern Akzeptanz zu erzeugen und Zugang zu erhalten.
 - Die Re-Aktivierung und Nutzung bereits **vorhandener Netzwerke** in Deutschland nach der WM 2006 war ein Faktor, der die Auswahl der deutschen TN und deren Entsendung begünstigte.
 - Zur Beratungstätigkeit in den Bereichen polizeiliche und nicht-polizeiliche Gefahrenabwehr (Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienst) ist zu bemerken, dass diese besonders reibungslos ablief, was wohl daran liegt, dass die Aufgabenstellung hier wie dort sehr ähnlich und konkret ist. „Die Feuerwehr ist auf der ganzen Welt eine große Familie“, so die Erkenntnis eines deutschen Verwaltungsexperten auf der Abschlusskonferenz in Berlin.
 - **Persönliche Kontakte und Vernetzung** zwischen den beteiligten Akteuren spielten in verschiedener Hinsicht eine herausragende Rolle. Zu Beginn der Beratungsbeziehungen zwischen deutschen und südafrikanischen TN stand die Schaffung einer Vertrauensbasis, welche Ausgangspunkt für jegliche Interventionen bildete. Auch die Arbeit der Projektteams in Südafrika und Deutschland bestand in hohem Maße aus Kontakt- und Beziehungspflege. Dies hat sicherlich sehr zur Akzeptanz des Programms, aber auch zu dessen Bekanntheitsgrad beigetragen und war die Grundlage für die Moderatorenrolle, die InWEnt bei der Vermittlung zwischen den beteiligten Akteuren konstruktiv ausgeführt hat. Auch zwischen den deutschen Experten/innen wurden die entstandenen persönlichen Kontakte fruchtbar für die interne Kommunikation und den Erfahrungsaustausch genutzt.
 - Für die Entsendung deutscher Experten/innen war die **politische Absichtserklärung** (LoI) sehr wichtig, um deren Einsätze zu legitimieren. Die politische Schirmherrschaft schien auf beiden Seiten ein nicht zu unterschätzender Faktor zu sein. In Südafrika wurde dadurch den Einsätzen der entsendeten Fachkräfte Legitimation und Autorität verliehen.
-

- Bei den deutschen Programmpartnern trug außerdem die große **Öffentlichkeitswirksamkeit des Projekts**, vermittelt über die Komponente der entwicklungsbezogenen Informations- und Bildungsarbeit, vor allem ab Ende 2009 zur Sichtbarkeit und damit Legitimation des kommunalen Engagements im Inland bei.
- Auf südafrikanischer Seite war die zuverlässige und entschlossene Position der **Partnerorganisationen** (DPLG/CoGTA, später auch National Treasury) unverzichtbar. Die Mitarbeiter/innen der Partner waren ansprechbar und einsatzbereit, wenn es galt Herausforderungen zu meistern. Zwischen ihnen und den InWEnt-Mitarbeiter/innen vor Ort scheint sich eine respekt- und vertrauensvolle Beziehung entwickelt zu haben, welche wichtig für die Programmsteuerung und -durchführung gewesen ist.
- Als Erfolgsfaktor ist auch die **Nachfrageorientierung** des WM-Programms zu nennen, die eine kontinuierliche Bedarfsermittlung für einzelne Beratungsinhalte erlaubte durch welche die Beratungsinhalte aus der Nachfrage der Partner entstanden. Dadurch wurden Anpassungen im Projektverlauf ermöglicht und vorgenommen, die zu Beginn noch nicht absehbar waren. So war die Abkehr von der Beratung der Beherbergungskommunen zugunsten einer Vertiefung der polizeilichen und nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr auf verschiedenen Administrationsebenen eine gute Entscheidung, die, weil bedarfsorientiert, auf fruchtbaren Boden fiel. Ebenfalls richtig erscheint hierbei die Erkenntnis, dass im Rahmen eines sportlichen Megaereignisses, wie der Fußball WM, neben dem horizontalen Austausch auf Kommunalebene auch die vertikale Dimension berücksichtigt und adressiert werden muss.
- Nicht zuletzt sei hier nochmals der überaus bemerkenswerte Grad an **Engagement und Flexibilität** der Projektmitarbeiter/innen, Projektpartner als auch der deutschen Teilnehmer/innen erwähnt, welcher mit ausschlaggebend für den Erfolg des WM-Vorhabens war.

Engpassfaktoren

Die aus der kurzfristigen Planung entstandenen Herausforderungen wurden oben bereits geschildert und sollen hier nicht nochmals angeführt werden.

- Weitere Engpässe entstanden durch **Personalwechsel** sowohl in Deutschland (Abteilungsleitung, Projektleitung) als auch in den Partnerinstitutionen in Südafrika.
- Die **zögerliche Nachfrage** seitens der Austragungsstädte stellte zu Beginn eine Herausforderung dar, die jedoch im weiteren Verlauf bewältigt werden konnte. Einzelne Personen und Institutionen bewahrten jedoch eine reservierte und eher ablehnende Haltung gegenüber den deutschen Kollegen/innen bis zum Schluss.
- Auch wurde teilweise **mangelnde Ownership** der Partnerstädte in Südafrika bemängelt, das sich zeitweise in nachlässiger Koordination und mangelnder Planmäßigkeit äußerte. Auch hier waren erneut die Stimmen unter den deutschen TN zahlreich, die sich für einen Eigenbeitrag der Partner aussprachen, durch welchen das Beratungsangebot höher geschätzt und besser genutzt werden könnte.
- Eine weitere Herausforderung war die oftmals gering ausgeprägte **Koordination zwischen den südafrikanischen Akteuren**, wodurch die Beratung zeitweise politische Inhalte annahm. Jedoch konnte gerade an diesem Punkt das Programm auch

positive Wirkungen entfalten indem zwischen den Akteuren vermittelt wurde, wodurch institutionelle Scheuklappen abgebaut bzw. hinterfragt wurden.

- Weiterhin bedenkenswert war die Tatsache, dass in mehreren Kommunalverwaltungen spezielle Aufgaben zur Vorbereitung auf die WM ausgegliedert und von privaten Consulting-Unternehmen übernommen wurden, sodass stellenweise die Privatwirtschaft Nutznießer der Beratung durch deutsche Verwaltungsexperten/innen wurde.

KEZ in Südafrika nach 2010

Interesse und Themenbereiche für Projektpartnerschaften bestehen auf südafrikanischer Seite ausreichend. Die nicht-polizeiliche Gefahrenabwehr bietet sich an, sowie Themen wie Verkehr, Umwelt, Verwaltungsmanagement etc. Weiterhin besteht das Bedürfnis auch kleinere und ärmere Kommunen einzubinden, die nicht von der WM profitieren konnten. Allerdings stellt sich hier erneut die Frage, was die deutschen Kommunen für einen Nutzen dabei anstreben.

Fußball-WM 2014 in Brasilien

Nach den Ausführungen von InWEnt-Brasilien auf der Abschlusskonferenz in Berlin sind die Bedingungen für ein deutsches Engagement, auch im Sinne einer Dreieckskooperation unter Beteiligung von Südafrika, günstig. Interesse seitens der brasilianischen Host Cities 2014 sei vorhanden – auch ohne die Erwartung auf Vollfinanzierung. Allerdings wurde auch deutlich, dass ein Projekt wie das zur WM 2010 in Südafrika künftig eher nicht in solchem Umfang abgewickelt werden kann. Auf Dauer ist der Personalausfall in deutschen Kommunen und Institutionen nicht zu tragen. Von daher ist eher davon auszugehen, dass es in Brasilien eventuell zu bilateralen Kooperationen zwischen einzelnen Städten mit deutschen Kommunen kommt. Auf deutscher Seite haben Kaiserslautern, München und Stuttgart Kontakte aufgebaut mit den südbrasilianischen Städten Porto Alegre und Curitiba sowie mit dem Bundesstaat Rio de Janeiro. Die SKEW wurde dabei mitunter bereits gezielt als gewünschter künftiger Projektkoordinator eingebunden.

6.2 Steuerung des Programms

Auf die Programmsteuerung wurde bereits in Kapitel 4 eingegangen. Es bleibt hier noch zu betonen, dass für die Steuerung eines derartig intensiven kommunalen Wissenstransfers eine Außenstruktur notwendig ist.

6.3 Umsetzung des Capacity Building Ansatzes

Beobachtbar war vor allem der erfolgreiche Einsatz der Instrumente „Weiterbildung und Training“ und „Dialog“ unter Berücksichtigung der sieben InWEnt-Prinzipien.²⁰

Allerdings hätte die Transmission der Kapazitätsentwicklung von der individuellen Ebene auf die der Organisation und damit die institutionelle Verankerung stärker im Vordergrund stehen können. Dies gilt im Ausland, wie auch im Inland. Dass es für die deutschen Fachkräfte sicherlich eine sehr bereichernde Erfahrung war, die auch mit einem individuellen Kompe-

²⁰ Partizipation, Vielfalt, Praxisorientierung, Teilnehmerorientierung, Toleranz, Transparenz, vernetztes Denken.

tenzerwerb verbunden war, steht außer Zweifel. Allerdings konnten keine Anhaltspunkte gefunden werden, dass darüber hinaus auf Organisationsebene Veränderungen und Initiativen entstanden wären. Diese Herausforderung könnte teilweise auch mit der Tatsache zusammenhängen, dass die deutschen TN gleichzeitig Berater aber auch Zielgruppe des Programms waren. Wie diese letztere Rolle, über die Teilnahme an entwicklungs politischen Bildungs- und Informationsveranstaltungen hinaus, noch weiter ausgestaltet werden kann, so dass in den deutschen Kommunen mehr Resonanz entsteht, bleibt noch zu klären.

Das Instrument „Netzwerkbildung“ ist durch zentrale Multi-Akteurs-Beratungsworkshops in Südafrika sowie regelmäßige Netzwerktreffen der deutschen Fachkräfte und die Einrichtung einer kommunikationsfördernden Online-Plattform im Jahr 2009 angewendet worden. Dadurch konnten sich die deutschen Programmteilnehmer/innen hinsichtlich ihrer Beratungseinsätze besser untereinander abstimmen und die gemachten Erfahrungen gemeinsam reflektieren. Darüber hinausgehende Ziele und Nutzen der Vernetzung (innerhalb Deutschlands, innerhalb Südafrikas und zwischen Südafrika und Deutschland) müssten aber noch klarer definiert und kommuniziert werden, damit Vernetzung nicht zum Selbstzweck wird.

7. Empfehlungen

Die folgenden Empfehlungen richten sich in erster Linie an die noch bestehenden und künftigen Durchführungsorganisationen der deutschen staatlichen EZ sowie an das BMZ als Auftraggeber sowie die deutschen Kommunen, die sich entwicklungspolitisch engagieren. Von konkreten Empfehlungen für die Projektpartner aus Südafrika wurde hier abgesehen.

Generelle Empfehlungen

Auf allgemeiner Ebene erscheint die sorgfältige Projektplanung eine zentrale Stellschraube zu sein, um die Wirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen noch weiter zu erhöhen. Hierzu ist in erster Linie eine längere Vorlaufzeit notwendig, in welcher das Fundament für die Steuerung und Durchführung des zu planenden Vorhabens gelegt wird. Sollte diese nicht gegeben sein, sind konzeptionelle Vorarbeiten nützlich, die für künftige Projekte ein solides Planungsgerüst bereitstellen.

An die Durchführungsorganisationen:

- Ein angemessener **Eigenbeitrag** der Empfänger auch im Ausland sollte eigentlich selbstverständlich sein, da dieser bekanntlich das Verantwortungsbewusstsein und die Eigentümerschaft (*Ownership*) bei den Partnern erhöht. Diesen nicht zu fordern befördert zudem die Ausbildung einer „Nehmermentalität“, die wiederum in Zukunft die Beteiligung an den Kosten von Entwicklungsmaßnahmen durch die Empfänger weiter erschwert. Es ist empfehlenswert einen Eigenbeitrag der verschiedenen Nutznießer von Anfang an in die Abstimmung mit den Projektpartnern einzubeziehen, um verschiedene adäquate Modalitäten für jeden Akteur gemeinsam zu entwickeln.
- Zur **Vorbereitung in Bad Honnef** wäre empfehlenswert das Thema „Beraterrolle/-haltung“ von Anfang an in die Vorbereitung deutscher Expert/innen aufzunehmen und, falls möglich, ein Tool zur prozessorientierten, möglichst einheitlichen Vorgehensweise (Methodik) für die Beratungen im Ausland zu skizzieren.
- Generell, insbesondere aber bei Maßnahmen zu Capacity Building, ist vorab ein **konsistentes Zielsystem** zu benennen, um sich Klarheiten über das (hypothetische) Wirkungsgefüge zu verschaffen und auf dieser Basis handfeste **M&E-Aktivitäten** zu entwickeln. Dies ist zunächst für die Steuerung relevant, sollte aber auch stärker im Rahmen des programminternen **Wissensmanagement** für die Systematisierung von Lernprozessen genutzt werden. Die Erstellung eines generellen Wirkungsgefüges zu „Sport und Entwicklung“, insbesondere im Kontext sportlicher Großereignisse, ist empfehlenswert, da bereits die Planungsphase unter Zeitdruck stehen kann. Hierbei sollten insbesondere die Wirkungsstränge ausgearbeitet werden, die auf die Nachhaltigkeit des Vorhabens abzielen, also auf jene Wirkungen, die auch nach Ende des Sportereignisses Bestand haben sollen.

An BMZ und Durchführungsorganisationen:

- Hinsichtlich der Nachhaltigkeit, aber auch der Wirksamkeit, ist darauf zu achten, dass von Anfang an alle möglichen relevanten Kooperationspartner, die Schnittstellen mit Programminhalten und -aktivitäten aufweisen, eingebunden werden.

- Die praktische Lernerfahrung aus den Projekten sollte zudem verstärkt mit der zuständigen konzeptionellen Abteilung rückgekoppelt werden, um **Theorie und Praxis** näher zu verbinden (z.B. hinsichtlich Wirkungsorientierung, PriME, Instrumente im Rahmen des Capacity Building Ansatzes, Alumni-Konzept etc.). Hierbei sollte die Vereinheitlichung und praktische Umsetzbarkeit von Konzepten und Ansätzen der deutschen EZ im Vordergrund stehen.
- Schließlich ist auch darauf zu achten, dass Vorhaben solcher Tragweite mit **ausreichenden Mitteln** (finanziell und personell) ausgestattet sind, damit die hier genannten Empfehlungen auch umsetzbar werden.

Sport und Entwicklung

Ohne Zweifel ist das Themenfeld „Sport“ für verschiedene Formen der Entwicklungsarbeit von InWEnt und anderen deutschen Durchführungsorganisationen geeignet. Ein besonderes Potenzial liegt sicherlich in der Energie und den Emotionen die sportliche Ereignisse, im großen wie kleinen Maßstab, erzeugen können, wodurch Menschen miteinander verbunden werden. Durch Sport werden mentale Barrieren zwischen Menschen überwunden und abgebaut, was bei einem internationalen Großereignis wie der Fußball WM gar auf Ebene der Völkerverständigung stattfinden kann.

Eine besondere Herausforderung solche sportlichen Großveranstaltungen für nachhaltige Entwicklungsprozesse zu nutzen liegt jedoch in ihrer zeitlichen Befristung. Es besteht die Gefahr, dass sämtliche Kräfte für die fristgerechte und zufriedenstellende Durchführung des Ereignisses mobilisiert werden – über das, was danach passiert wird dann zu spät nachgedacht. Aus diesem Grund ist auch hier empfehlenswert, dass bei vergleichbaren sportlichen Großereignissen die Perspektive nicht auf dieses begrenzt bleibt (siehe Empfehlung oben zu Zielsystem und Wirkungsgefüge). Das Ereignis sollte vielmehr als Einstieg für fortdauernde Entwicklungsprozesse dienen, die parallel angestoßen und nach Ende des Großevents noch weiter nachgehalten werden, um die Wirkungen dauerhaft zu verankern.

Kommunale Entwicklungszusammenarbeit (KEZ)

Der Capacity Building Ansatz durch „Wissens- und Erfahrungstransfer auf Augenhöhe unter Kollegen/innen“ birgt ebenfalls ein großes Potenzial für die internationale Zusammenarbeit sowie die entwicklungspolitische Bildungsarbeit in Deutschland. Bei der Auslandsarbeit ist für die entsendeten (Kommunal-) Experten/innen eine Außenstruktur im Partnerland hilfreich, wenn nicht gar notwendig.

An BMZ und Durchführungsorganisationen:

- Um vorhandene Strukturen zu nutzen, aber auch um die deutsche EZ auf Bundes-, Länder- und Kommunenebene zu koordinieren, ist eine **verstärkte Integration kommunalen Austausches** in Programme der SKEW in Kooperation mit der künftigen Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) zu empfehlen. Besonders im Rahmen von Programmen zu Dezentralisierung und guter Regierungsführung sind Komponenten zum Personalaustausch in Zusammenarbeit mit deutschen Kommunen denkbar.
- Hierfür wäre es in Hinblick auf den Grundsatz „deutsche EZ aus einem Guss“ von Vorteil, wenn die **enge Abstimmung zwischen der GIZ und der SKEW** gezielt ge-

fördert würde. Sowohl die Auslandsarbeit deutscher Durchführungsorganisationen, wie auch die entwicklungspolitische Inlandsarbeit können von dem Beratungsansatz „auf Augenhöhe unter Kollegen/innen“ profitieren. Die entstehenden Synergieeffekte können jedoch nur genutzt werden, wenn eine gemeinsame Planung, Steuerung und Durchführung gewollt ist und organisiert wird.

An das BMZ:

- Die strukturelle Trennung von Auslands- und Inlandsarbeit aufgrund der Verwaltungsorganisation erschwert die Programmbildung und -abwicklung. Auf Ebene des politischen Auftraggebers (BMZ) sollten Koordinationsmechanismen überlegt und entwickelt werden, welche auf die **Inwertsetzung der Synergieeffekte durch die Verbindung von Auslands- und Inlandsarbeit** abzielen.
- Die **Rolle der Kommunen** innerhalb der EZ (Auslandsarbeit) bedarf weiterer Klärung und Definition. Die angeführte politische Schirmherrschaft als Erfolgsfaktor etwa kann nur eine Übergangslösung sein und sollte auf Dauer durch klare rechtliche Grundlagen ersetzt werden. Das BMZ sollte hierbei die führende Rolle übernehmen, um gemeinsam mit den betroffenen Akteuren die Zuständigkeiten der föderalen deutschen EZ zu klären.

An die deutschen Kommunen und SKEW:²¹

- Bei der **Klärung und auch Ausführung ihrer Rolle** benötigen die Kommunen Unterstützung; vor allem hinsichtlich der Finanzierungsmöglichkeiten besteht noch Unterstützungsbedarf. Ein zentraler Punkt zur Legitimation von KEZ ist auch der Nutzen, den Kommunen aus ihrem Engagement im Ausland ziehen. Dieser muss klar erkannt, definiert und schließlich auch kommuniziert werden, sonst werden in Zeiten klammer Haushaltskassen die entwicklungspolitischen Aktivitäten als erste aus dem kommunalen Haushaltsplan gestrichen.
- Für **Projektpartnerschaften zwischen Kommunen**, anstelle der recht offenen und zeitlich unbegrenzten Städtepartnerschaften, müssen konkrete Ziele und (Fach-)Themen bestimmt werden, von denen beide Seiten einen direkten Nutzen haben, der wiederum den „Aufwand“ rechtfertigen sollte. Derartige win-win-Situationen müssen sorgfältig abgestimmt werden und bedürfen eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Projektpartnern.

²¹ Siehe hierzu die DIE-Studie in Kooperation mit SKEW von Katrin Fröhlich und Bernd Lämmlin „Kommunale Entwicklungspolitik in Deutschland: Studie zum entwicklungspolitischen Engagement deutscher Städte, Gemeinden und Landkreise“ (Bonn, 2009). Die hier gewonnenen Erkenntnisse eignen sich gut als Diskussionsgrundlage zur Rolle der Kommunen in der deutschen EZ.

Anlagen

Verlauf der Evaluierung

Abbildung 10: Übersicht der Aktivitäten zur Abschlussevaluierung



Darstellung der Methoden

Im Folgenden sind auf den drei Wirkungsebenen Output, Outcome I und Outcome II tabellarisch die Programmziele, die ursprünglichen Indikatoren und in der letzten Spalte die, mit InWEnt abgestimmten, angepassten Indikatoren aufgeführt, welche für die Bewertung der Zielerreichung verwendet wurden.

Abbildung 11: Ziele und Indikatoren auf Output-Ebene

Wirkungsebene	Zieleintendierende Wirkungen	Programmindikatoren (gründerorientiert)	Evaluierungsindikatoren (angepasst)
Output (Kernleistung)	Die identifizierten deutschen VSE-Startups sind qualitativ und sowohl in der Fach- und Erfahrungswissen unterrepräsentiert	Mindestens 70% der TH beschreiben einen Kompetenzbereich durch ihre Programmleistungen. Sie führen sich regelmäßig und grundlegend dafür qualifiziert, ihr Wissen und ihre Erfahrungen als ihr Umfeld weiterzugeben	Mindestens 70% der deutschen TH beschreiben einen Kompetenzbereich durch ihre Programmleistungen. Ergänzt durch qualitative Informationen zur Lernerorientierung zur Qualität der Vermittlung, Motivation und Zielorientierung
	Die TH in SA lassen durch den Vernetzungsprozess ihre Managementkompetenzen zur Durchführung spezifischer Maßnahmenschritte stärken	Mindestens 70% der TH beschreiben einen Kompetenzbereich durch ihre Programmleistungen. Sie führen sich regelmäßig und grundlegend dafür qualifiziert, ihr Wissen und ihre Erfahrungen als ihr Umfeld weiterzugeben	Mindestens 70% der deutschen TH in SA bestätigen, dass sie einen Managementkompetenzbereich der Organisation und Durchführung spezifischer Maßnahmen infolge des Programms stärken können

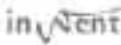
Abbildung 12: Intendierte Wirkungen und Indikatoren auf Outcome-Ebene I

Wirkungsebenen	Ziele/intendierte Wirkungen	Programmindikatoren (präzisiert)	Evaluierungsindikatoren (angepasst)
Outcome I (Führung der Leitung)	Deutsche TV werden durch die Programmänderung erweiterte Kompetenzen in ihrer Organisation an.	Mindestens 70% der TV beschreiben einen Kompetenzverlust durch ihre Programmänderung. Die Führungskräfte sind entsprechend dafür qualifiziert, ihr Wissen und ihre Erfahrungen an ihr Umfeld weiterzugeben.	Mindestens 70% der deutschen TV bestätigen, dass sie die erweiterten Kompetenzen innerhalb ihrer jeweiligen Organisation annehmen. (Ergänzt durch qualitative Informationen aus Leitfadengesprächen zur Qualität der Vorbereitung, Methoden und Zielvorgabe)
	Deutsche WM-Experten sind für Themen zu K&Z und SA sensibilisiert und geben ihr Wissen in Form von Beratung und Informationsveranstaltungen in Deutschland weiter.		Kein vorhandener Vergleich Soll – Ist Erfüllung der Teilziele insbesondere deutsche WM-Experten an Beratung und Informationsveranstaltungen in Deutschland.
	Die TN in SA werden die notwendigen Qualifikationen der Planung und Durchführung der WM in ihrer Organisation an.	1. Die an der Qualifizierungsmaßnahme teilnehmenden Akteure/innen haben weitere Mitarbeiter/innen in der Kammer angeleitet. 2. Die an der auf nationaler Ebene in der Deutschen Fußball, Fußballwelt und Umwelt durchgeführten Qualifizierungsmaßnahme teilnehmenden Akteure/innen haben weitere Mitarbeiter/innen in ihrem Bereich angeleitet.	

Abbildung 13: Intendierte Wirkungen und Indikatoren auf Outcome-Ebene II

Wirkungsebenen	Ziele/intendierte Wirkungen	Programmindikatoren (präzisiert)	Evaluierungsindikatoren (angepasst)
Outcome II geteilte Wissensfind	Durch die Anwendung der kommunikativen Qualifikation der TN ergibt sich in Sozialen positiven Wirkungen auf Organisationsniveau, die in die Vorbereitung und Durchführung der WM einfließen.	1. Umweltschritte sind in den beteiligten Kommunen sichtbar und beginnend. 2. Zielvorgabe/IZ die sachrichtige Nutzung der Städte wurde erfüllt ist. 3. Die an der Qualifizierungsmaßnahme teilnehmenden Akteure/innen haben weitere Mitarbeiter/innen in der Kammer angeleitet. 4. Die an der auf nationaler Ebene in der Deutschen Fußball, Fußballwelt und Umwelt durchgeführten Qualifizierungsmaßnahme teilnehmenden Akteure/innen haben weitere Mitarbeiter/innen in ihrem Bereich angeleitet.	Mindestens 10% der TN in R&A geben an, dass sich infolge des kommunikativen Austausches positive Veränderung in ihrer Organisation hinsichtlich der Vorbereitung und Durchführung der WM ergeben haben.
	Zwischen kommunalen Akteuren aus R&A und D sind notwendige Kontakte entstanden, die über das Projekt hinaus für den Fachaustausch genutzt werden.		Mindestens 10% der beteiligten TN (aus Deutschland) bestätigen, dass sie Kontakte zu anderen Akteuren in R&A hergestellt haben.
	Eine größere Öffentlichkeit ist für Themen zu Dursibus und K&Z sensibilisiert und informiert.		(Dokumentation der Teilnehmerzahlen bei Informations- und Beratungsveranstaltungen in Deutschland) Wenn vorhanden Vergleich Soll – Ist (Erfüllung der Planungsvorgaben)
	Die beteiligten Akteure/innen sind für die Vorteile von K&Z sensibilisiert und nutzen diese im Rahmen ihrer Arbeit in Deutschland.	1. Alle Ergebnisse anderer Capacity Building Maßnahmen (Information, Beratung, Hilfestellung) werden in allen an den Maßnahmen beteiligten (Mittel-)Kommunen sichtbar, sichtbar und Umsetzungsmaßnahmen (Fachwissen über Projektspezifische Dokumentationen). 2. Es werden neue kommunale Zielgruppen in der Entwicklungszusammenarbeit (Kommunen) identifiziert.	in 6 der 13 deutschen Städte mindestens eine Projektphase durchgeführt worden, die über die Projektziele hinaus gehen und durch konkrete Arbeit mit Umsetzungsschritten zu K&Z Themen beitragen.
	Die beteiligten Kommunen in D und R&A setzen den fachlichen Dialog über 2010 fort.	1. Die beteiligten Akteure/innen sind nach der WM 2010 im Austausch. 2. Alle über Projektverwechslung auch bei anderen 4 Kommunen eine langfristige Partnerschaft ergaben.	Zusätzlich mindestens 4 deutsche und 4 sozial korrespondierende Kommunen, die über eine aktive Phase für konkrete Kooperationen (Etablierung von Themen, Fördern und Anknüpfungspunkten auf beiden Seiten)

Fragebogen für südafrikanische Teilnehmer/innen²²




Dear Participant of InWENT's "Host City Program":

After a successful FIFA World Cup 2010 InWENT intends to evaluate the effects of its program through an external consultancy and has assigned this task to COMO Consulting. Therefore we kindly ask for your collaboration and to fill in the following questionnaire and send it directly to:
Christian-Carlos Keil@ccomo-consult.de

This will only take you a few minutes.
 We guarantee that all submitted information will be treated confidentially and used anonymously.
Many thanks in advance for your support!

1 - What institution/organization are you working for?

2 - Within which time frame you were involved in the preparation and implementation of the WC?
 - (many - many)

3 - What were your working areas within the preparation and implementation of the WC 2010?

<input type="checkbox"/> General Operations <input type="checkbox"/> Traffic and Transport <input type="checkbox"/> Safety and Security <input type="checkbox"/> Disasters Management and Health <input type="checkbox"/> Environmental Management <input type="checkbox"/> Other - please specify:	<input type="checkbox"/> Marketing and Tourism <input type="checkbox"/> Media and Communications <input type="checkbox"/> Fan Fest Management <input type="checkbox"/> Volunteer Management <input type="checkbox"/> Stadium Management
--	---

*(To answer the following questions please focus specifically on the cooperation and knowledge exchange between you and the German colleagues from the 2006 WC host cities.
 Take a second to recall these details within your memory before answering the questions.)*

4a - Relating to your working areas, do you believe that you have improved on your management skills to organize and implement major sporting events through the exchange with the German colleagues? Please rate ➡

Strongly disagree	Disagree	Indifferent	Agree	Strongly agree
<input type="checkbox"/>				

4b - If so, could you describe briefly the 3 most important aspects of the Host City Program you think were most benefitting for your work?

5a - Was it possible to put the experience and information you gained from the program into practice? Please rate ➡

Strongly disagree	Disagree	Indifferent	Agree	Strongly agree
<input type="checkbox"/>				

5b - Could you please describe 1 example for a practical application within your working area?

1

²² Es wurden insgesamt 130 Teilnehmer/innen auf südafrikanischer Seite über die Projektleitung Ausland angeschrieben – 20 Personen (entspricht rund 15% Rücklauf) aus 6 von 9 Austragungsstädten (ausgenommen Durban, Polokwane und Rustenburg) sowie weiterer Projektpartner (wie CoGTA, National Treasury, NDMC, DEAT, SAPS, Western Cape Province) haben sich an der Befragung beteiligt.

inVENT

capto

6a - If yes, would you say that your personal experience had positive repercussions within your organization? Please rate ☺

Strongly disagree	Disagree	Indifferent	Agree	Strongly agree
<input type="checkbox"/>				

6b - If so, which were these?

6c - If not, what were the reasons for the impediment?

7 - What do you think would have gone differently without the exchange of know-how through the Host City program?

8 - What is the specific legacy of the Host City program?

9 - Do you still have contact with any German colleagues? Yes No

10a - Do you welcome a further collaboration and exchange with German colleagues after 2010? Please rate ☺

Strongly disagree	Disagree	Indifferent	Agree	Strongly agree
<input type="checkbox"/>				

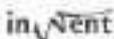
10b - If so, what would be the working areas you estimate most urgent and relevant?

11 - If we would be back in time and there would be a second chance – what would you do differently with regard to the implementation of the Host City program?

12 - Is there anything else you would like to express?

Many thanks for your contribution and all the best!!!
(Christian-Carlos.Kell@com-consult.de)

Fragebogen für deutsche Teilnehmer/innen²³




Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer des WM-Projekts von InWent,

nach einer erfolgreichen Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika hat InWent die COMO GmbH damit beauftragt die Abschlussequenzierung des Projektes „Südafrika 2010 - Deutschland 2006: Stärkung kommunaler Zusammenarbeit und Entwicklung“ durchzuführen.

Vor diesem Hintergrund möchten wir Sie bitten Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen mit uns zu teilen, um einerseits die Wirksamkeit des Projektes abschätzen zu können und andererseits für künftige Vorhaben zu lernen. Es wäre eine große Hilfe, wenn Sie sich einige Minuten Zeit nehmen könnten und im Anschluss den ausgefüllten Fragebogen direkt an folgende E-Mail-Adresse schicken würden:

Christian-Carlos.Kell@como-consult.de

Sämtliche Informationen werden selbstverständlich vertraulich behandelt und nur anonymisiert wiedergegeben.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung!

Allgemeine Angaben

1a - In welcher Institution/Organisation sind Sie heute tätig?

1b - Welche Aufgaben/Position haben sie damals zur WM 2006 wahrgenommen?

2 - Wie häufig und wie lange waren Sie im Rahmen des Projekts insgesamt in Südafrika?
 A: Ich habe Einsätze und war insgesamt Tage vor Ort beratend tätig.

3a - In welchen Städten waren Sie beratend tätig bzw. welche Institutionen wurden von Ihnen beraten?

3b - Haben Sie auch an Aktivitäten im Inland (Informations- und Bildungsveranstaltungen in Deutschland) teilgenommen? Ja Nein

4 - In welchen Arbeitsgebieten haben Sie die südafrikanischen Partner beraten?

<input type="checkbox"/> Übergreifende Organisation	<input type="checkbox"/> Marketing und Tourismus
<input type="checkbox"/> Verkehr und Transport	<input type="checkbox"/> Medien und Kommunikation
<input type="checkbox"/> polizeiliche Gefahrenabwehr	<input type="checkbox"/> Fan Fest Management
<input type="checkbox"/> nicht-polizeiliche Gefahrenabwehr und Gesundheit	<input type="checkbox"/> Volunteer Management
<input type="checkbox"/> Umweltmanagement	<input type="checkbox"/> Stadion Management
<input type="checkbox"/> Andere - bitte benennen:	

5a - Würden Sie sagen, dass Sie persönlich durch Ihre Teilnahme am Projekt neue Kompetenzen erworben haben bzw. vorhandene weiterentwickeln konnten? Bitte bewerten Sie

TRIFFT GANZ VOLLSTÄNDIG ZU	TRIFFT GANZ NICHT ZU	WEDER NOCH	TRIFFT GANZ ZU	TRIFFT VOLLSTÄNDIG ZU
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Falls zutreffend:

5b - Könnten Sie bitte kurz beschreiben um welche Kompetenzen es sich handelt?

5c - Wenden Sie diese Kompetenzen in Ihrem Arbeitskontext in Deutschland an? Bitte bewerten Sie

TRIFFT GANZ VOLLSTÄNDIG ZU	TRIFFT GANZ NICHT ZU	WEDER NOCH	TRIFFT GANZ ZU	TRIFFT VOLLSTÄNDIG ZU
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1

²³ Es wurden alle 69 Teilnehmer/innen auf deutscher Seite über die Projektleitung Inland angeschrieben – 33 Personen (entspricht rund 48% Rücklauf) aus allen 13 beteiligten Städten sowie weiterer Projektpartner (wie BBK, AGBF, LZPD, Bundespolizei) haben sich an der Befragung beteiligt

inVENT

COMO

6a - Würden Sie sagen, dass sich durch Ihre Teilnahme am WM-Projekt positive Wirkungen für Ihren Arbeitgeber ergeben haben? (Im Rahmen von Auslands- und Inlandsarbeit)

Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft völlig zu
<input type="checkbox"/>				

6b - Falls ja, welche wären das?

6c - Falls nein, woran liegt dies Ihrer Meinung nach?

7 - Hat das WM-Projekt Ihrer Meinung nach dazu beigetragen, dass auch die teilnehmenden deutschen Kommunen untereinander stärker vernetzt sind? Ja Nein

8a - Haben Sie an einem Vorbereitungskurs von InVENT in Bad Honnef teilgenommen? Ja Nein

Falls ja, 8b - wie würden Sie die Qualität dieser Vorbereitung auf Ihren Einsatz bewerten?

schlecht	nicht gut	teils, teils	gut	sehr gut
<input type="checkbox"/>				

9 - Haben Sie den Eindruck, die südafrikanischen Partner haben durch Ihre Beratung neue Kompetenzen erworben bzw. vorhandene weiterentwickelt? Bitte bewerten Sie

Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft völlig zu
<input type="checkbox"/>				

10 - Was bleibt Ihrer Meinung nach sowohl in Südafrika als auch in Deutschland nach dem WM-Projekt übrig, was auch künftig forbesteht?

11a - Würden Sie prinzipiell die Neuauflage eines solchen kommunalen Wissenstransfers im Rahmen von sportlichen Großereignissen und anderen Themengebieten befürworten? Ja Nein

11b - Falls ja, was würden Sie anders machen?

11c - Falls nein, warum nicht?

12 - Haben Sie noch Kontakt zu südafrikanischen Kollegen/Kolleginnen? Ja Nein

13a - Befürworten Sie weitergehenden Austausch und Kooperation mit südafrikanischen Kommunen nach 2010? Bitte bewerten Sie

Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft völlig zu
<input type="checkbox"/>				

13b - Falls ja, welche Arbeitsgebiete würden sich dafür anbieten und warum?

14 - Gibt es noch etwas Wichtiges, das Sie uns mitteilen möchten?

Besten Dank für Ihre Unterstützung und alles Gute!!!
(Christian-Carlos.Kell@como-consult.de)

Interview-Leitfaden

Leitfaden für Experteninterviews in Deutschland und Südafrika InWent WM-Vorhaben

Leitfragen/Themenbereiche:

Einleitung

- Offener Einstieg: Allgemeine Einschätzung des Programms, wie fühlt man sich im Nachhinein, was ist besonders in Erinnerung geblieben?

Lessons Learned und Empfehlungen

- Welche persönlichen Lernerfahrungen wurden gemacht?
- Hat die eigene Organisation/Institution davon profitiert?
- Was hat gut geklappt?
- Welche Erfolgsfaktoren sind auffällig bei einem solchen Vorhaben?
- Wo hat es Engpässe / Herausforderungen / bottlenecks gegeben?
- Wie könnte das in Zukunft besser gemacht werden oder was würde man heute anders machen?
- Was bleibt nach dem Projekt übrig (in SA und in D)?
- ...

Kommunale Entwicklungszusammenarbeit (KEZ)

- Welche Vorteile hat KEZ? (insgesamt und für die beteiligten Akteure – im Besonderen: Welchen Nutzen können deutsche Kommunen daraus ziehen?)
- Welche Herausforderungen/Probleme treten auf?
- Wie können diese bewältigt werden?
- Welche Grundvoraussetzungen benötigt KEZ?
- Welche Zukunft sehen Sie für die KEZ?
- ...

Sport und Entwicklung

- Wie sehen Sie dieses Thema: Inwiefern können sportliche Großereignisse (wie z.B. die FIFA WM) entwicklungspolitisch genutzt werden?
- Welche Herausforderungen/ Probleme sehen Sie da?
- Wie kann man die angestoßenen Entwicklungsprozesse nachhaltig und dauerhaft gestalten, sodass es auch nach dem Sportevent weitergeht?
- ...

Capacity Building by InWent

- (nur dt. TN) Waren Sie zur Vorbereitung in der V-EZ in Bad Honnef? Wenn ja, wie würden Sie deren Qualität bewerten, was war gut, was weniger?
- Wie kann man die Übertragung von individuellem Wissen auf die Organisationsebene verbessern?
- ...

Quelle: Como-Consulting

Liste der Interviewpartner

BBK - Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe:

Beate Coellen, Leiterin Präsidialbüro / Leiterin der AG WM 2010

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland, Pretoria:

Stephan Ohme, WZ-Referent

CoGTA - Department of Cooperative Governance and Traditional Affairs:

Dr. Kevin Naidoo, Head of World Cup Co-ordination Unit

Jacqueline Nkate, Assistant of World Cup Co-ordination Unit

Deutscher Städtetag:

Niclas Stucke, Hauptreferent Dezernat Bildung, Kultur und Sport

GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH:

Dr. Claus Bätke, Ländermanager Südafrika & Lesotho

Allan Boesak, Communications Manager 'Centre for German World Cup Initiatives'

Gerald Guskowski, Projektleiter 'Youth Development through Football'

InWEnt - Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH:

Michael Gräf, Projektleiter 'Partnerschaft mit Kick' (Ausland)

Pamina Haussecker, Projektleiterin 'Partnerschaft mit Kick' (Inland)

Jens Heilshorn, Projektmitarbeiter 'Partnerschaft mit Kick' (Netzwerkbeziehungen)

Anita Reddy, Leiterin der Abteilung Entwicklungsbezogene Bildung / SKEW

Bernd Schleich, Geschäftsführer

LZPD NRW - Landesamt für Zentrale Polizeiliche Dienste Nordrhein-Westfalen:

Hendrik Große Lefert, Zentrale Informationsstelle Sporteinsätze

National Treasury Republic of South Africa:

Malcolm Simpson, Deputy Director General / Head of World Cup Unit

SAPS - South African Police Services:

Ben Groenewald, Generalmajor a.D. / Chairperson Safety & Security World Cup

WM-Austragungsstädte 2010 (Südafrika):

Errol Heynes, World Cup Co-ordinator Nelson Mandela Bay Municipality (Port Elizabeth)

Godfrey Nkwane, World Cup Co-ordinator City of Tshwane (Pretoria)

Ndhave Ramakuela, World Cup Co-ordinator City of Polokwane

WM-Austragungsstädte 2006 (Deutschland):

Marianne Hoffmann, WM-Koordinatorin 2006 Stadt Hamburg

Christoph Hümmeler, Leiter WM-Büro 2006 Stadt Leipzig

Dr. Thomas Jedlitschka, Mitarbeiter WM-Büro 2006 Stadt Berlin

Erwin Saile, WM-Koordinator 2006 Stadt Kaiserslautern

Diskussionsrunde Stadt Dortmund:

Gerd Kolbe, WM-Beauftragter; Lisa Böker, stv. WM-Beauftragte; Helmut Hausmann, ehem. Leiter Abteilung Straßen- und Straßenverkehrswacht; Dr. Rainer Mackenbach, stv. Umweltschutzleiter; Dr. ing. Hauke Speth, Abteilungsleiter Aus- und Fortbildung Feuerwehr Dortmund; Markus Sulk, Sachgruppenleiter Rettungsdienstschule Feuerwehr Dortmund

Sonstige:

Markus Lutz , Fire Services Western Cape

Verwendete Projektdokumente und weitere Literatur

Projektdokumente

- Zuwendungsanträge: Auslandskomponente (2006); Inlandskomponente (2006, 2008)
- Bedarfsanalyse (2007)
- Fortschrittsberichte: Auslandskomponente (2007, 2008, 2009); Inlandskomponente: Jahresbericht 2007, Sachbericht 2008, SKEW-Fortschrittsbericht 2009
- Berichte über Einzelmaßnahmen der Auslandskomponente (insgesamt 17: 2007-2010)
- Einsatzberichte der deutschen WM-Expert/innen (2007: 9, 2008: 22, 2009: 38, 2010: 12)
- Protokolle von Workshops und Netzwerktreffen im Inland (insgesamt 8: 2007-2009)

Weitere Literatur

- Fröhlich, Katrin und Lämmlin, Bernd (2009): Kommunale Entwicklungspolitik in Deutschland – Studie zum entwicklungspolitischen Engagement deutscher Städte, Gemeinden und Landkreise.
 - InWEnt (2005): Konzept für ein InWEnt-Alumniprogramm
 - InWEnt (2006): Didaktik-Prinzipien – Grundverständnis von Didaktik und seine Implikationen für die Arbeit von InWEnt.
 - InWEnt (2007): Umsetzung der Didaktik-Prinzipien.
 - InWEnt (2008): InWEnt Capacity Building – Personal- und Organisationsentwicklung in der internationalen Zusammenarbeit
 - InWEnt (2008): Handbuch für Programme des Kerngeschäfts – PriME: Programmintegriertes Planungs-, Monitoring und Evaluierungssystem von InWEnt.
 - InWEnt (2008): InWEnt-Dialog – ein Instrument für fachlichen Austausch, Strategieentwicklung und Politikberatung.
 - InWEnt (2009): Wissen teilen, Handeln fördern – Netzworkebildung als Instrument der Entwicklungspolitik. Erfahrungen aus der Programmarbeit von InWEnt.
-

Experteneinsätze in Südafrika (2007 - 2010)

Nr.	Zeitraum von	Zeitraum bis	Entsendende Kommune/ Organisation	Partner im Zielland	Themenfeld der Beratung
1	01.02.2007	10.03.2007	LOC 2006	div (Host Cities allg.)	Sonstiges (Bedarfsanalyse)
2	07.05.2007	11.05.2007	Stadt Berlin	Johannesburg / Bloemfontein	Operationelle Planung
3	07.05.2007	11.05.2007	Stadt Leipzig	Johannesburg / Bloemfontein	Operationelle Planung
4	07.05.2007	11.05.2007	Stadt Leipzig	Johannesburg / Bloemfontein	Operationelle Planung
5	28.05.2007	01.06.2007	Stadt Kaiserslautern	Port Elizabeth	Operationelle Planung
6	28.05.2007	01.06.2007	Stadt Kaiserslautern	Port Elizabeth	Operationelle Planung
7	27.06.2007	29.06.2007	Stadt Köln	Port Elizabeth	Stadionmanagement
8	06.08.2007	10.08.2007	Stadt Leipzig	Worcester	Teamstandort
9	06.08.2007	10.08.2007	Stadt Bonn	Worcester	Teamstandort
10	27.08.2007	29.08.2007	Stadt Nürnberg	div (Host City Workshop, East London)	Operationelle Planung
11	27.08.2007	29.08.2007	BBK	div (Host City Workshop, East London)	Sicherheit (Feuerwehr)
12	27.08.2007	29.08.2007	Stadt Hannover	div (Host City Workshop, East London)	Sicherheit (Feuerwehr)
13	27.08.2007	29.08.2007	Niedersachsen	div (Host City Workshop, East London)	Sonstiges
14	27.08.2007	29.08.2007	Niedersachsen	div (Host City Workshop, East London)	Sonstiges
15	27.08.2007	29.08.2007	Niedersachsen	div (Host City Workshop, East London)	Sonstiges
16	10.09.2007	14.09.2007	Stadt Berlin	Cape Town / Polokwane	Operationelle Planung
17	10.09.2007	14.09.2007	Stadt Leipzig	Cape Town / Polokwane	Operationelle Planung
18	29.10.2007	03.11.2007	Stadt München	Polokwane / Port Elizabeth	Marketing / Tourismus
19	29.10.2007	03.11.2007	Stadt München	Polokwane / Port Elizabeth	Sicherheit (Ordnungsamt)
20	11.11.2007	14.11.2007	LOC 2006	Port Elizabeth	Stadionmanagement
21	14.11.2007	16.11.2007	Stadt München	div (Host City Workshop, East London)	Sicherheit (Ordnungsamt)
22	18.01.2008	24.01.2008	Stadt Köln	Port Elizabeth / Johannesburg	Stadionmanagement
23	18.01.2008	24.01.2008	Stadt Köln	Port Elizabeth / Johannesburg	Stadionmanagement
24	19.01.2008	26.01.2008	Stadt Berlin	div	Sicherheit (Feuerwehr)
25	19.01.2008	26.01.2008	Stadt Stuttgart	div	Sicherheit (Feuerwehr)

Nr.	Zeitraum von	Zeitraum bis	Entsendende Kommune/ Organisation	Partner im Zielland	Themenfeld der Beratung
26	20.01.2008	26.01.2008	Stadt Berlin	Johannesburg	Operationelle Planung
27	26.01.2008	01.02.2008	Stadt Kaiserslautern	Johannesburg	Operationelle Planung
28	26.01.2008	01.02.2008	Stadt Leipzig	Johannesburg	Operationelle Planung
29	26.01.2008	01.02.2008	Stadt Dortmund	Johannesburg	Transport / Verkehr
30	09.02.2008	16.02.2008	BBK	Durban	Sicherheit (Feuerwehr)
31	09.02.2008	16.02.2008	Stadt Berlin	Durban	Sicherheit (Feuerwehr)
32	09.02.2008	16.02.2008	Stadt Dortmund	Durban	Sicherheit (Feuerwehr)
33	09.02.2008	16.02.2008	Stadt Gelsenkirchen	Durban	Sicherheit (Feuerwehr)
34	09.02.2008	16.02.2008	Stadt Berlin	Durban	Sicherheit (Gesundheitsamt)
35	09.02.2008	15.02.2008	Stadt Stuttgart	Durban	Sicherheit (Gesundheitsamt)
36	10.02.2008	19.02.2008	LOC 2006	Durban / div	Transport / Verkehr
37	08.03.2008	10.03.2008	Stadt Stuttgart	Cape Town	Sicherheit (Feuerwehr)
38	09.04.2008	17.04.2008	LOC 2006	Johannesburg	Volunteering
39	12.04.2008	27.04.2008	Stadt Berlin	NDMC (Pretoria)	Sicherheit (Feuerwehr)
40	12.04.2008	20.04.2008	Stadt Hannover	NDMC (Pretoria)	Sicherheit (Feuerwehr)
41	13.04.2008	20.04.2008	Stadt Nürnberg	Johannesburg	Volunteering
42	20.04.2008	27.04.2008	Stadt Gelsenkirchen	Johannesburg	Sicherheit (Feuerwehr)
43	25.05.2008	30.05.2008	Fraport AG	Port Elizabeth	Transport / Verkehr
44	25.05.2008	30.05.2008	LOC 2006	Port Elizabeth	Transport / Verkehr
45	25.05.2008	31.05.2008	Stadt Frankfurt / IVM	Port Elizabeth	Transport / Verkehr
46	25.05.2008	31.05.2008	Stadt Köln	Port Elizabeth	Transport / Verkehr
47	25.05.2008	31.05.2008	Stadt München	Port Elizabeth	Transport / Verkehr
48	27.05.2008	28.05.2008	LOC 2006	Port Elizabeth	Transport / Verkehr
49	13.07.2008	15.08.2008	Stadt Berlin	NDMC (Pretoria)	Sicherheit (Feuerwehr)
50	13.07.2008	05.08.2008	Stadt Stuttgart	NDMC (Pretoria)	Sicherheit (Feuerwehr)
51	20.07.2008	27.07.2008	Stadt Nürnberg	Johannesburg	Public Viewing / Fan Fest

Nr.	Zeitraum von	Zeitraum bis	Entsendende Kommune/ Organisation	Partner im Zielland	Themenfeld der Beratung
52	28.07.2008	15.08.2008	Stadt Leipzig	Nelspruit	Operationelle Planung
53	06.09.2008	28.09.2008	Stadt Dortmund	Rustenburg / Blomfontein	Operationelle Planung
54	06.09.2008	28.09.2008	Stadt Dortmund	Rustenburg / Blomfontein	Operationelle Planung
55	06.09.2008	21.09.2008	Stadt Frankfurt / IVM	Johannesburg / Durban	Transport / Verkehr
56	26.09.2008	18.10.2008	Stadt Berlin	NDMC (Pretoria)	Sicherheit (Feuerwehr)
57	01.10.2008	24.10.2008	Stadt München	Pretoria	Marketing / Tourismus
58	10.10.2008	26.10.2008	Hamburg Marketing GmbH	Johannesburg / Pretoria	Marketing / Tourismus
59	10.10.2008	18.10.2008	Land NRW	SAPS (Johannesburg / Pretoria)	Sicherheit (Polizei)
60	10.10.2008	18.10.2008	Land NRW	SAPS (Johannesburg / Pretoria)	Sicherheit (Polizei)
61	10.10.2008	18.10.2008	Land NRW	SAPS (Johannesburg / Pretoria)	Sicherheit (Polizei)
62	11.10.2008	26.10.2008	Stadt Berlin	Pretoria	Operationelle Planung
63	11.10.2008	26.10.2008	Stadt Hamburg	Polokwane / Durban	Operationelle Planung
64	11.10.2008	26.10.2008	Stadt Kaiserslautern	Polokwane / Durban	Operationelle Planung
65	19.10.2008	01.11.2008	Stadt München	Bloemfontein / Nelspruit	Marketing / Tourismus
66	19.10.2008	01.11.2008	Stadt München	Blomfontein / Nelspruit	Sicherheit (Ordnungsamt)
67	25.10.2008	01.11.2008	Stadt Dortmund	NDMC (Pretoria)	Sicherheit (Feuerwehr)
68	25.10.2008	01.11.2008	Stadt Hannover	NDMC (Pretoria)	Sicherheit (Feuerwehr)
69	08.11.2008	25.11.2008	Stadt Kaiserslautern	Cape Town / Port Elizabeth	Operationelle Planung
70	08.11.2008	25.11.2008	Stadt Kaiserslautern	Cape Town / Port Elizabeth	Operationelle Planung
71	08.11.2008	16.11.2008	Stadt Dortmund	NDMC (Pretoria)	Sicherheit (Feuerwehr)
72	08.11.2008	16.11.2008	Stadt München	NDMC (Pretoria)	Sicherheit (Feuerwehr)
73	09.11.2008	16.11.2008	Arqum GmbH	Blomfontein	Umwelt
74	09.11.2008	15.11.2008	Stadt Dortmund	Blomfontein	Umwelt
75	10.11.2008	16.11.2008	Öko-Institut e.V.	Blomfontein	Umwelt
76	22.11.2008	30.11.2008	Stadt Bonn	Kimberley	Teamstandort
77	22.11.2008	30.11.2008	Stadt Frankfurt / IVM	Durban / Pretoria	Transport / Verkehr

Nr.	Zeitraum von	Zeitraum bis	Entsendende Kommune/ Organisation	Partner im Zielland	Themenfeld der Beratung
78	29.11.2008	07.12.2008	Stadt Hamburg	Polokwane / Durban	Operationelle Planung
79	29.11.2008	07.12.2008	Stadt Kaiserslautern	Polokwane / Durban	Operationelle Planung
80	26.01.2009	31.01.2009	Stadt München	Johannesburg	Protokoll
81	08.02.2009	14.02.2009	Hamburg Marketing GmbH	Port Elizabeth / Pretoria	Public Viewing / Fan Fest
82	09.02.2009	27.02.2009	Stadt Berlin	div	Sicherheit (Feuerwehr)
83	09.02.2009	27.02.2009	Stadt Stuttgart	div	Sicherheit (Feuerwehr)
84	15.02.2009	25.02.2009	Stadt Berlin	Pretoria / Johannesburg	Operationelle Planung
85	15.02.2009	25.02.2009	Stadt München	Pretoria / Johannesburg	Operationelle Planung
86	16.02.2009	26.02.2009	Stadt Dortmund	div	Umwelt
87	01.03.2009	11.03.2009	Stadt Dortmund	Rustenburg / Blomfontein	Operationelle Planung
88	01.03.2009	11.03.2009	Stadt Dortmund	Rustenburg / Blomfontein	Operationelle Planung
89	14.04.2009	24.04.2009	Stadt Hamburg	Polokwane / Durban	Operationelle Planung
90	14.04.2009	24.04.2009	Stadt Kaiserslautern	Polokwane / Durban	Operationelle Planung
91	18.04.2009	26.04.2009	Bundespolizei	div	Sicherheit (Polizei)
92	18.04.2009	26.04.2009	Bundespolizei	div	Sicherheit (Polizei)
93	18.04.2009	26.04.2009	Bundespolizei	div	Sicherheit (Polizei)
94	18.04.2009	26.04.2009	Deutsche Bahn AG	div	Sicherheit (Polizei)
95	18.04.2009	26.04.2009	Deutsche Bahn AG	div	Sicherheit (Polizei)
96	19.04.2009	24.04.2009	Stadt Kaiserslautern	Port Elizabeth	Operationelle Planung
97	19.04.2009	24.04.2009	Stadt Kaiserslautern	Port Elizabeth	Operationelle Planung
98	03.05.2009	15.05.2009	Stadt Leipzig	Nelspruit	Operationelle Planung
99	03.05.2009	15.05.2009	Stadt Nürnberg	Nelspruit	Operationelle Planung
100	03.05.2009	09.05.2009	Stadt Leipzig	Rustenburg	Sicherheit (Feuerwehr)
101	03.05.2009	09.05.2009	Stadt Leipzig	Rustenburg	Sicherheit (Feuerwehr)
102	03.05.2009	09.05.2009	Stadt München	Bloemfontein	Sicherheit (Feuerwehr)
103	03.05.2009	09.05.2009	Stadt München	Bloemfontein	Sicherheit (Feuerwehr)

Nr.	Zeitraum von	Zeitraum bis	Entsendende Kommune/ Organisation	Partner im Zielland	Themenfeld der Beratung
104	29.05.2009	22.06.2009	Stadt Stuttgart	Confed Cup Städte	Sicherheit (Feuerwehr)
105	10.06.2009	22.06.2009	Stadt Berlin	Confed Cup Städte	Sicherheit (Feuerwehr)
106	13.06.2009	24.06.2009	Stadt Berlin	Pretoria / Johannesburg	Operationelle Planung
107	13.06.2009	24.06.2009	Stadt München	Pretoria / Johannesburg	Operationelle Planung
108	14.06.2009	24.06.2009	Stadt Dortmund	Rustenburg / Blomfontein	Operationelle Planung
109	14.06.2009	24.06.2009	Stadt Dortmund	Rustenburg / Blomfontein	Operationelle Planung
110	14.06.2009	22.06.2009	Bundespolizei	Pretoria / Johannesburg	Sicherheit (Polizei)
111	14.06.2009	22.06.2009	Bundespolizei	Pretoria / Johannesburg	Sicherheit (Polizei)
112	19.06.2009	26.06.2009	Land NRW	SAPS (Johannesburg / Pretoria)	Sicherheit (Polizei)
113	19.06.2009	26.06.2009	Land NRW	SAPS (Johannesburg / Pretoria)	Sicherheit (Polizei)
114	21.06.2009	29.06.2009	Stadt Hamburg	Confed Cup Städte	Sicherheit (Feuerwehr)
115	21.06.2009	30.06.2009	Stadt Hannover	Confed Cup Städte	Sicherheit (Feuerwehr)
116	02.08.2009	07.08.2009	Stadt Frankfurt / IVM	div	Transport / Verkehr
117	09.08.2009	21.08.2009	Stadt Hamburg	Polokwane / Durban	Operationelle Planung
118	09.08.2009	21.08.2009	Stadt Kaiserslautern	Polokwane / Durban	Operationelle Planung
119	23.08.2009	30.08.2009	Stadt Berlin	Nelspruit	Operationelle Planung
120	23.08.2009	30.08.2009	Stadt Gelsenkirchen	Nelspruit	Operationelle Planung
121	29.08.2009	11.09.2009	Stadt Dortmund	div	Umwelt
122	07.09.2009	17.09.2009	Stadt Berlin	Pretoria / Johannesburg / Kopanong	Operationelle Planung
123	07.09.2009	17.09.2009	Stadt München	Pretoria / Johannesburg / Kopanong	Operationelle Planung
124	12.09.2009	20.09.2009	BBK	NDMC / Kopanong	Sicherheit (Feuerwehr)
125	12.09.2009	16.09.2009	Land NRW	Kopanong	Sonstiges
126	13.09.2009	17.09.2009	Stadt Hannover	Kopanong	Sonstiges
127	26.09.2009	04.10.2009	Stadt München	Bloemfontein / Port Elizabeth	Sicherheit (Feuerwehr)
128	26.09.2009	04.10.2009	Stadt München	Bloemfontein / Port Elizabeth	Sicherheit (Feuerwehr)
129	04.10.2009	11.10.2009	Stadt Leipzig	Nelspruit	Operationelle Planung

Nr.	Zeitraum von	Zeitraum bis	Entsendende Kommune/ Organisation	Partner im Zielland	Themenfeld der Beratung
130	04.10.2009	11.10.2009	Stadt Nürnberg	Nelspruit	Operationelle Planung
131	17.10.2009	28.10.2009	Stadt Dortmund	Rustenburg / Polokwane / Nelspruit	Sicherheit (Feuerwehr)
132	17.10.2009	28.10.2009	Stadt Dortmund	Rustenburg / Polokwane / Nelspruit	Sicherheit (Feuerwehr)
133	17.10.2009	28.10.2009	Stadt Hannover	Rustenburg / Polokwane / Nelspruit	Sicherheit (Feuerwehr)
134	31.10.2009	06.11.2009	Stadt Hamburg	Polokwane	Operationelle Planung
135	31.10.2009	06.11.2009	Stadt Hamburg	Polokwane	Operationelle Planung
136	01.11.2009	07.11.2009	Stadt Dortmund	Rustenburg	Operationelle Planung
137	01.11.2009	07.11.2009	Stadt Dortmund	Rustenburg	Operationelle Planung
138	23.11.2009	28.11.2009	Stadt Leipzig	Nelspruit	Operationelle Planung
139	19.01.2010	29.01.2010	Stadt Dortmund	div	Sicherheit (Feuerwehr)
140	19.01.2010	29.01.2010	Stadt Hannover	div	Sicherheit (Feuerwehr)
141	19.01.2010	29.01.2010	Stadt Dortmund	div	Sicherheit (Feuerwehr)
142	23.01.2010	29.01.2010	Stadt Hamburg	Polokwane	Operationelle Planung
143	23.01.2010	29.01.2010	Stadt Kaiserslautern	Polokwane	Operationelle Planung
144	07.02.2010	12.02.2009	Stadt München	div	Sicherheit (Feuerwehr)
145	07.02.2010	12.02.2010	Stadt München	div	Sicherheit (Feuerwehr)
146	07.02.2010	12.02.2010	Stadt Leipzig	Rustenburg	Sicherheit (Feuerwehr)
147	07.02.2010	12.02.2010	Stadt Leipzig	Rustenburg	Sicherheit (Feuerwehr)
148	07.02.2010	12.02.2010	Stadt München	div	Sicherheit (Feuerwehr)
149	15.02.2010	19.02.2010	Stadt Leipzig	Nelspruit	Operationelle Planung
150	15.02.2010	19.02.2010	Stadt Nürnberg	Nelspruit	Operationelle Planung
151	22.02.2010	14.03.2010	Stadt Stuttgart	div	Sicherheit (Feuerwehr)
152	22.02.2010	14.03.2010	Stadt Berlin	div	Sicherheit (Feuerwehr)
153	08.03.2010	12.03.2010	Stadt Berlin	Pretoria	Operationelle Planung
154	08.03.2010	12.03.2010	Stadt München	Pretoria	Operationelle Planung
155	09.03.2010	12.03.2010	Stadt Hamburg	Polokwane/ Rustenburg	Fan Fest

Nr.	Zeitraum von	Zeitraum bis	Entsendende Kommune/ Organisation	Partner im Zielland	Themenfeld der Beratung
160	18.06.2010	24.06.2010	Stadt Hamburg	Rustenburg/ Polokwane	Operationelle Planung
161	18.06.2010	24.06.2010	Stadt Kaiserslautern	Rustenburg/ Polokwane	Operationelle Planung
162	19.06.2010	26.06.2010	Stadt Dortmund	Nelspruit	Umwelt
163	19.06.2010	26.06.2010	Stadt Leipzig	Nelspruit	Operationelle Planung

Quelle: SKEW

Maßnahmen der entwicklungspolitischen Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland (2007 – 2010)

Nr.	Datum	Ort	Veranstalter / Kooperationspartner	Art der Veranstaltung
1	19.1.2007	Bonn	Stadt Bonn / SKEW	Kick-Off Workshop 'Partnerschaft mit Kick'
2	28.3.2007	Bonn	SKEW	Informationsveranstaltung für Bundesländer
3	19.4.2007	Bonn	SKEW	Informationsveranstaltung für NROen und Initiativen
4	9.11.2007	Berlin	SKEW / Südafrikan. Botschaft	Podiumsdiskussion "WM 2010 in Südafrika – Grundstein für nachhaltige Entwicklung Afrikas?"
5	12.11.2007	Aachen	SKEW / Stadt Aachen	Podiumsdiskussion "Anpfiff in Aachen"
6	19.3.2008	München	SKEW / Stadt München	Podiumsdiskussion "Anpfiff in München"
7	4.-5.4.2008	Ahrweiler	BBK / AGBF / SKEW	Planungs- und Monitoringworkshop BBK/AGBF
8	07.05.2008	Köln	SKEW/ Deutscher Städtetag	Abstimmungsworkshop des deutschen Partnernetzwerks (1. Netzwerktreffen)
9	27.05.2008	Berlin	SKEW / Südafrikan. Botschaft / Streetfootballworld / Team for Africa	Pressekonferenz zur WM 2010
10	25.-28.6.2008	Hamburg Berlin Dortmund Nürnberg	SKEW / Stadt Hamburg, Stadt Berlin, Stadt Dortmund, Stadt Nürnberg	EM Public Viewing: Infotalks und Filmpräsentationen im Rahmenprogramm
11	14.10.2008	Berlin	SKEW/ Südafrikan. Botschaft / Streetfootballworld / Team for Africa	Pressekonferenz zur WM 2010
12	22.10.2008	Bonn	SKEW	Informationsbesuch RSA Botschafter SE Sonwabo E. Funde
13	27.-29.11.2008	Feldafing	InWEnt RZ Feldafing	Journalistenfortbildung "Bildkorrekturen: Sport, Entwicklung und Medien"
14	11.12.2008	Bonn	SKEW/InWEnt/ Kinematek Bonn	Vorprogramm zum Kinofilm "Dance for All": Projekt- und Filmpräsentation

Nr.	Datum	Ort	Veranstalter / Kooperationspartner	Art der Veranstaltung
15	25.3.2009	Berlin	SKEW/ Südafrikan. Botschaft	Round Table "2010 FIFA World Cup South Africa: Scoring for Development?"
16	20.4.2009	Bonn	SKEW	Informationsbesuch Willi Lemke, UN-Sonderberater für Sport im Dienst von Entwicklung & Frieden
17	28.- 29.4.2009	Bonn	InWEnt	EBD-Seminar "Yes, we can too!": Projekt- und Filmpräsentation
18	29.4.2009	Berlin	SPD Landesverband Berlin / InWEnt RZ Berlin / Afrika Haus Berlin	Podiumsdiskussion "Südafrika 2010 – Deutschland 2006: Jetzt lasst uns Freunde bleiben!"
19	27.5.2009	Aachen	RWTH Aachen	Gastvortrag zur WM-2010 Südafrika
20	4.-5.6.2009	Bonn	SKEW/ GTZ	2. Netzwerktreffen der WM-Experten
21	7.7.2009	Eschborn	SKEW / GTZ	Evaluierungsworkshop: Auswertung & Lessons Learnt Confed Cup 2010
22	16.7.2009	Berlin	SKEW/InWEnt RZ Berlin	Delegationsbesuch Brasilianisches Präsidialamt, Tourismusministerium u.a.
23	23.8.2009	Berlin	BMZ	Tag der Offenen Tür: Infostand, Projekt- und Filmpräsentation
24	27.-28.8.2009	Bad Honnef	SKEW / V-EZ	V-EZ-Training "Beraterrollen & Beratungskompetenz"
25	28.8.2009	Bonn	SKEW	2. Bonner Entwicklungskonferenz: Informationsgespräch Helen Zille, Premier of the Western Cape
26	30.8.2009	Bonn	BMZ	Tag der Offenen Tür: Infostand, Projekt- und Filmpräsentation
27	3.-4.9.2009	Bonn	SKEW / GTZ	3. Netzwerktreffen der WM-Experten
28	4.9.2009	Düsseldorf	MGFFI NRW / Südafrikan. Botschaft	Podiumsdiskussion "Fußball WM 2010 in Südafrika – Motor für Entwicklung"
29	12.9.2009	Zschortau	InWEnt RZ Sachsen	Tag des Offenen Tores: Infostand, Projekt- und Filmpräsentation
30	1.-6.10.2009	Bochum, Dortmund, Gelsenkirchen	Landesamt für Zentrale Polizeiliche Dienste (LZPD) NRW / SKEW	Delegationsbesuch südafrikanischer Polizeibeamter

Nr.	Datum	Ort	Veranstalter / Kooperationspartner	Art der Veranstaltung
31	25.10.2009	Kaiserslautern	Stadt Kaiserslautern / InWEnt RZ	Alumni-Training "WM & Stadtentwicklung" mit Kaiserslauterner WM-Experten (Stadt- und Stadionführung)
32	10.11.2009	Köln	Deutsche Sporthochschule Köln	Gastvortrag in der Vortragsreihe "Sport & Entwicklungszusammenarbeit"
33	4.12.2009	Dortmund	Stadt Dortmund / Fanprojekt Dortmund / InWEnt RZ NRW / SKEW	Live-Übertragung Final Draw mit Podiumsdiskussion aus dem BVB-Stadion (Signal Iduna Park)
34	21.1.2010	Hannover	Land Niedersachsen / Südafrikan. Botschaft / InWEnt RZ Niedersachsen/ SKEW	Podiumsdiskussion "Südafrika 2010 – WM-Ausblick in Hannover" in der AWD-Arena
35	4.-5.2.2010	Hannover	SKEW / GTZ	4. Netzwerktreffen der WM-Experten Deutschland
36	18.2.2010	Hannover	InWEnt RZ Niedersachsen / SKEW	Lehrerfortbildung: "Fußball WM 2010 im Unterricht? Startup Workshop für Südafrika"
37	2.-3.3.2010	Dortmund	MGFFI / IHK / AHK / InWEnt RZ NRW	Deutsch-Afrikanisches Wirtschaftsforum NRW: Infotalk, Infostand
38	11.-12.3.2010	Frankfurt a.M.	InWEnt RZ Hessen/Rheinland-Pfalz	Medienseminar "WM 2010: Südafrikas Wintermärchen"
39	17.3.2010	Schwerin	SKEW/ InWEnt RZ Mecklenburg-Vorpommern / Deutscher Journalistenverband (DJV)	Medienseminar "Einblick in die dt. Entwicklungspol. am Bsp. FIFA Fußball WM 2010 in Südafrika"
40	24.3.2010	Hamburg	GIGA / Hamburg Fokus Südafrika / InWEnt RZ Hamburg	Podiumsdiskussion "Fußball WM 2010 – Aufschwung für Afrika?"
41	1.-5.4.2010	Düsseldorf	SKEW/ InWEnt RZ Düsseldorf/ Südafrikan. Botschaft	48. Internationales U19-Junioren Fußballturnier: Infostand, Filmpräsentation (Großleinwand)
42	20.4.2010	Hannover	NGlobal / InWEnt RZ Niedersachsen	7. Niedersächsischer Außenwirtschaftstag 2010 - Südafrika: Podiumstalk, Filmpräsentation
43	26.4.2010	Bonn	Stadt Bonn/ Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland / SKEW	Podiumsdiskussion "Entwicklung durch Fußball? – Die WM 2010 in Südafrika"
44	29.4.2010	Düren	Landrat Düren / SKEW	Podiumsdiskussion und Filmpräsentation (Großleinwand Kinosaal)
45	5.5.2010	Bremen	InWEnt RZ Bremen / Hochschule Bremen – Zentrum für interkultu-	Podiumsdiskussion "Die Fußball WM als Entwicklungsmotor? – Südafrika zw. Wunsch und Wirklichkeit"

Nr.	Datum	Ort	Veranstalter / Kooperationspartner	Art der Veranstaltung
			relles Management	im Weserstadion
46	5.5.2010	Saarbrücken	InWEnt RZ Saarland	Podiumsdiskussion "Südafrika 2010 – Deutschland 2006: Partnerschaft mit Kick"
47	7.-8.5.2010	Lippe	Stadt Detmold in Kooperation mit EU-Kommission/ Lippisches Landeskirchenamt	"Europatage": Infostand mit WM-Film beim Südafrikaforum
48	11.5.2010	Bonn	Woman in International Security (WIIS) e.V.	Vortrag zum WM-Projekt, Themenschwerpunkt Sicherheit
49	27.5.2010	Bonn	SKEW	Vortrag beim InWEnt-Jour Fix: "WM 2010 in Südafrika – Fußball und Entwicklung"
50	29.5	Bremen	InWEnt RZ Bremen / Hochschule Bremen – Zentrum für interkulturelles Management	Bremen Open City – Street Soccer Turnier: Beteiligung am Rahmenprogramm (Infostand)
51	4.-5.6.2010	Freiburg	Afrikarat BW-Freiburg / IDAV	Deutsch-Afrikan. Wirtschafts- und Entwicklungsforum Freiburg: Podiumsteilnahme
52	5.6.2010	Zschortau	InWEnt RZ Sachsen (IBZ Zschortau)	Tag der offenen Tür: Infostand, Projekt- und Filmpräsentation
53	10.-12.6.2010	Wesseling	Konrad-Adenauer-Stiftung (Bildungszentrum Schloss Eichholz)	"Fußball – weit mehr als ein Spiel?": Projekt- und Filmpräsentation
54	11.06.2010	Bad Honnef	V-EZ	"Fußball-WM in Südafrika 2010: Kulturprogramm und Public Viewing": Projekt- & Filmpräsent.
55	11.6.2010	Nürnberg	Stadt Nürnberg / SKEW	WM Public Viewing: Infotalk und Filmpräsentation im Rahmenprogramm
56	23.6.2010	Düsseldorf	MGFFI / Eine Welt Netz NRW	WM Public Viewing: Podiumsdiskussion "It`s time for Africa: NRW-Partnerschaften am Ball!"
57	27.6.2010	Berlin	Stadt Berlin / SKEW	WM Public Viewing: Infotalk und Filmpräsentation beim FIFA-Fan-Fest
58	24.-25.8.2010	Durban	SKEW / GTZ	Abschlusskonferenz WM-Projekt Südafrika
59	21.-22.10.2010	Berlin	SKEW / GTZ	Abschlusskonferenz WM-Projekt

Quelle: SKEW

Aufgaben- und Leistungsbeschreibung (ToR)

Anlage zur Ausschreibung vom 28.07.2010

Aufgaben- und Leistungsbeschreibung

Ausschreibung: Abschlussevaluierung des InWEnt-Programms: "Südafrika 2010 - Deutschland 2006: Kompetenz und Stärkung kommunaler Zusammenarbeit und Entwicklung"

Programm Nr.: 9802800 / C3003

0 Allgemeines

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen für Personalentwicklung, Weiterbildung und Dialog. Unsere Capacity Building-Programme richten sich an Fach- und Führungskräfte aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Wir arbeiten im Auftrag der Bundesregierung mit an der Umsetzung der Entwicklungsziele der Vereinten Nationen. Zudem beraten wir die deutsche Wirtschaft in Public Private Partnership Projekten. Jungen Menschen aus Deutschland geben wir die Chance, in einem Austausch weltweite Erfahrungen zu sammeln.

Wichtiges Anliegen der deutschen und internationalen Entwicklungspolitik ist es, die sozialen Mindeststandards auch in den Wirkungsländern zu beachten. Um dies zu erreichen, hat die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit in Form von Kernarbeitsnormen definiert. Diese umfassen im wesentlichen das Verbot der Kinderarbeit, das Verbot der Zwangs- oder Pflichtarbeit, die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivvereinigungen sowie das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Um den Herausforderungen von Klimawandel, Energiesicherheit und Biodiversität zu begegnen, ist zudem eine nachhaltige Auftragsdurchführung ein wichtiges Thema und Anliegen von InWEnt. Daher ist InWEnt insbesondere bestrebt, hierbei Aspekte des Umweltschutzes zu berücksichtigen.

Vor diesem Hintergrund erwartet die InWEnt gGmbH als Durchführungsorganisation des Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung von ihren Auftragnehmern, bei der Auftragsausführung den oben genannten Grundsätzen zu entsprechen.

I Gegenstand der Vergabe

1. Hintergrund

1.1 Ausgangssituation

Mit der Entscheidung, die Austragung der Fußball-Weltmeisterschaft 2010 an Südafrika zu vergeben, hat die FIFA ein historisches Zeichen gesetzt: Erstmals rückt der afrikanische Kontinent als Gastgeber eines der größten globalen Sportereignisse weltweit in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Wie in Deutschland im Kontext der WM 2006 deutlich geworden, hängt der aus organisatorischer Sicht erfolgreiche Verlauf eines solchen Großereignisses maßgeblich von der Vorbereitung, Planung und Organisation auf kommunaler Ebene – in den jeweiligen WM Host Cities - ab. Eine Vielzahl der in Deutschland erfolgreich bewältigten Herausforderungen und Anforderungen kommt in sehr vergleichbarer Form auch auf die südafrikanischen Städte zu.

Das Projekt "Südafrika 2010 - Deutschland 2006: Kompetenz und Stärkung kommunaler Zusammenarbeit und Entwicklung" sieht vor diesem Hintergrund eine enge Kooperation der deutschen und südafrikanischen Austragungsstädte der Fußballweltmeisterschaften von 2006 und 2010 vor. Das Projekt ist Bestandteil der deutsch-südafrikanischen Regierungsvereinbarungen.

1.2 Gegenstand der Evaluierung (Kurzbeschreibung des Programms)

Ziel des Projekts ist es, durch kommunale Kooperation und Wissenstransfer einen Beitrag zur erfolgreichen und nachhaltigen Gestaltung der ersten FIFA Fußball-WM auf afrikanischem Boden zu leisten.

Durch die Stärkung der Fachkompetenz kommunaler Mitarbeiter/Innen der südafrikanischen WM-Austragungsstädte sowie Teamstandorte soll - über 2010 hinaus - Stadtentwicklung in Südafrika gefördert werden. Darüber hinaus soll das Projekt die deutsch-südafrikanische kommunale Zusammenarbeit stärken, vorhandene Projekt- oder Städtepartnerschaften vertiefen und gegebenenfalls Grundsteine für neue Kooperationen legen (Capacity Building / Auslandskomponente). Im Inland gilt es, durch den internationalen Austausch interkulturelle Erfahrungen und entwicklungspolitisches Bewusstsein in deutschen Kommunen auszubauen und die kommunale Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland zu stärken. Durch Maßnahmen der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit werden schließlich die beteiligten Kommunalvertreter/Innen ebenso wie eine breite fußballinteressierte Öffentlichkeit über die Thementrias Afrika-Sport-Entwicklung informiert (Inlandskomponente).

Das Projekt wird in enger Kooperation mit einer Vielzahl von Partnern in Südafrika (COGTA, National Treasury, SALGA, SACN, NDMC, GTZ, DED) und Deutschland (WM-Städte 2006, Deutscher Städtetag, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe BBK, Arbeitsgemeinschaft der Berufsfeuerwehren AGBF, Landespolizei NRW, Botschaft der Republik Südafrika, u.a.) durchgeführt.

2. Ziel und Nutzer/innen der Evaluierung

2.1 Ziel

Eine extern durchgeführte Abschlussevaluierung des Programms soll vertiefte Ergebnisse zur Ziel- und Wirkungserreichung liefern, sowie Empfehlungen für eine mögliche weitere Programmdurchführung und -steuerung aussprechen. Darüber hinaus soll die Übertragbarkeit des Ansatzes auf eine Zusammenarbeit mit weiteren Schwellenländern geprüft werden.

2.2 Nutzer/innen

Nutzer/innen der Evaluation sind die InWEnt-Abt. 7.01, die verantwortlichen Projektteams in Südafrika und Deutschland, sowie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Programms. Weiter werden die Ergebnisse von der Evaluierungsbeauftragten und dem Bereich Planung und Steuerung, insbesondere der Regionalkoordination und der Programmkoordination von InWEnt genutzt.

3. Zentrale Fragestellungen der Evaluierung

Die Evaluierung soll das Vorhaben und seine Umsetzung in Bezug auf die DAC (Development Assistance Committee) - Evaluierungskriterien analysieren. Der Fokus der Evaluierung liegt auf der Bewertung des DAC-Kriteriums **Effektivität**. D.h., es soll eine Bewertung der Zielerreichung und der erreichten direkten mittelfristigen Wirkungen (Outcome) erfolgen.

Darüber hinaus sind Einschätzungen zu den weiteren DAC-Kriterien Relevanz, Effizienz, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen und Nachhaltigkeit sowie, insbesondere im Rahmen von gemeinsamen BMZ-Programmorschlägen, zur Koordination und Komplementarität mit anderen Maßnahmen der deutschen EZ sowie anderer Geber, vorzunehmen.

Die InWEnt-Standardfragen hierzu entnehmen Sie dem PriME-Handbuch Schritt 2.2 Schlüsselkriterien zur Bewertung des Erfolgs von InWEnt-Programmen in Anlehnung an den DAC – Siehe im Internet: http://www.inwent.org/ueber_inwent/evaluierung/index.php.de.

Ergänzende Fragestellungen der Evaluierung und InWEnt-Standardfragen u. a. zu den Themen Capacity Building Konzept, Didaktik-Prinzipien, Gender und Alumni entnehmen Sie den Kapiteln 3 - 5 der Anlage 3 - Berichtsraster für den Hauptbericht einer Abschlussevaluierung - PriME Schritt 6.1.

Alle Standardfragen sollen im Rahmen der Entwicklung des detaillierten Evaluierungsdesigns und in enger Abstimmung mit den Programmverantwortlichen bei InWEnt durch **programmspezifische Fragestellungen** konkretisiert und ergänzt werden. Aus der Beantwortung der Evaluierungsfragen sollen konkrete Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Nutzer/innen der Evaluierung abgeleitet werden (siehe Kapitel 6-7 der Anlage 3 - Berichtsraster für den Hauptbericht einer Abschlussevaluierung - PriME Schritt 6.1).

4. Evaluierungsmethodik und Herangehensweise

Befragt werden Teilnehmer und Partner in Südafrika und Deutschland. Um die auszuarbeitenden Evaluierungsfragen zu beantworten und die Aufgabenstellung zu erfüllen, ist ein Methodenmix aus quantitativen und qualitativen Datenerhebungsmethoden anzuwenden. Dieser beinhaltet:

- Analyse von Primärdaten
- Analyse von Sekundärdaten, Literatur- und Dokumentenauswertung
- Eigene Datenerhebungen z.B. durch schriftliche Befragungen, semi-strukturierte Einzelinterviews, Gruppeninterviews oder standardisierte Fragebögen

Für die Analyse und Bewertung der Fragestellungen sind angemessene Raster für die Triangulation der benutzten Methoden zu erarbeiten. Die benutzten Methoden und das Bewertungsraster sind im Inception Report darzustellen.

Sind aus Sicht der Evaluatoren/innen die formulierten Indikatoren als Grundlage der Bewertung **nicht geeignet**, so müssen für die Evaluation von den Gutachtern/innen sinnvolle Indikatoren (SMART) formuliert werden. Auch sind durch die Gutachter/innen die Ziele selbst zu bewerten, d.h. inwieweit die durch das Programm formulierten Programm- und/oder Maßnahmenziele plausibel sind bzw. waren. Ggf. kann es notwendig sein, dass durch die Evaluatoren/innen **realistische Ziele mit einem angemessenen Anspruchsniveau** zu formulieren sind, anhand derer das Programm im Rahmen der Evaluation bewertet werden kann.

Eine möglichst breite Partizipation relevanter Stakeholder an der Evaluierung ist sicherzustellen. Es sollte eine Abstimmung mit dem Gutachter, der die GTZ-Komponente evaluiert, erfolgen.

5. Informationsgrundlagen

Bestandteil der Primär- und Sekundärdatenanalyse sind Informationen aus den PriME-Instrumenten, u.a. Auswertungen von Maßnahmenevaluierungen und Ergebnisse des Outcome-Monitorings durchgeführt mit dem Datenerhebungsinstrument der Beobachtung während der Fußballweltmeisterschaft sowie Anträge, Fortschrittsberichte und Expertenberichte.

6. Evaluierungsprodukte

- Inception Report in deutscher Sprache inkl. Darlegung des Ablaufs der Evaluation, der Vor-Ort-Untersuchung im Partnerland und sonstiger Besonderheiten (max. 15 Seiten)
- Hauptbericht in deutscher und englischer Sprache, (max. 30 Seiten ohne Anlagen)
- Entwurf einer Kurzfassung des Hauptberichts (Executive Summary) für die Evaluierungsdatenbank von InWEnt in deutscher und englischer Sprache (max. 2 Seiten)
- CD-Rom mit allen relevanten Evaluierungsdaten und -dokumenten

7. Management der Evaluierung durch InWEnt

Das Management des Gesamtprozesses der Evaluierung liegt bei der Abteilung 7.01, InWEnt. Die Auswahl der Gutachter/in / der Organisation, die Abnahme des Inception Reports und des Hauptberichts erfolgt gemeinsam durch die programmführende Abteilung und die Evaluierungsbeauftragte, 1.00, um die Qualität, die Unabhängigkeit und die Glaubwürdigkeit der Evaluierung sicher zu stellen.

Aufgaben von InWEnt im Rahmen der Evaluierung:

- Zur Verfügung stellen der erforderlichen Unterlagen.
- Vorbereitungsgespräche mit dem/der Gutachter/in.
- Ankündigung und Einführung der Evaluierungsmission bei den relevanten Partnerorganisationen und wichtigen Gesprächspartner/Innen im Einsatzland sowie der deutschen Botschaft.
- Ggf. auf Anfrage logistische Unterstützung durch das InWEnt-Büro vor Ort.
- Organisation und Durchführung der Auswertungssitzung unter Einbeziehung der Evaluierungsbeauftragten, 1.00, der zuständigen Regional Koordinatorin, 1.02, und der Fachabteilung 7.01.
- Abnahme der Evaluierungsprodukte durch die Programmabteilung und die Evaluierungsbeauftragte, 1.00.

8. Aufgaben der Auftragnehmer/in

Der/Die Auftragnehmer/in (AN) ist für das professionelle Management der Evaluierung verantwortlich. Im Einzelnen umfasst dies:

- Sicherstellung der Qualität der Evaluierung und der Evaluierungsprodukte.
- Besetzung von Team und Teamleitung mit den erforderlichen Qualifikationen, ggf. Identifikation und Untervertragnahme weiterer (lokaler) Gutachter/innen.
- Sicherstellung einer professionellen Abwicklung der Evaluierung innerhalb und außerhalb Deutschlands, inkl. Kommunikation, Logistik und Administration.
- Fachliches und methodisches Backstopping.

9. Anforderungsprofil Gutachter/innen

Der/die Gutachter/in muss völlig unabhängig vom zu evaluierenden Programm sein und darf keine direkten oder indirekten Eigeninteressen am Programm haben.

Wenn Gutachterteams zusammen gestellt werden, ist darauf zu achten, dass sie ein möglichst breites, für die Aufgabe relevantes Wissens- und Erfahrungsspektrum abdecken bzgl. Fachkompetenz, Sektorkompetenz, Methodenkompetenz.

Der Nachweis methodischer und fachlicher Kenntnisse und Erfahrungen in folgenden Bereichen ist erforderlich:

- Fachkenntnisse und Erfahrungen in der Planung, Durchführung, Berichterstellung sowie mit (komplexen) Evaluierungen im internationalen Kontext
- Fachkenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung quantitativer und qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung, partizipativer Methoden sowie in der Datenverarbeitung und -auswertung
- Fachkenntnisse und Erfahrungen im Bereich der Evaluierung von Capacity Building Programmen (Personalentwicklungsberatung, Weiterbildung und Training, Dialog und Netzwerkbildung)
- Möglichst breite internationale Erfahrung im Land Südafrika
- Fachkenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der Stadtentwicklung
- Mehrjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen der EZ
- Fließende Sprachkenntnisse in Deutsch und Englisch

10. Zeitlicher Ablauf und Vorgehensweise

Die nachfolgende Zeitplanung hat vorläufigen Charakter!

10.1 Vorbereitungsphase

- Auftaktgespräch zur Auftragsklärung bei InWEnt (bis 20.08.2010)
- Auswertung relevanter Unterlagen zum Vorhaben (bis 03.09.2010)
- Vorlage und Diskussion eines Inception Report
(Darstellung des Untersuchungsdesigns, detaillierte Evaluierungsfragen, Bewertungsraster und der geplanten Methoden zur Datenerhebung (z.B. Interviewleitfäden, standardisierte Fragebögen) und -auswertung. Der Report sollte darüber hinaus eine Zeit- und Aktivitätsplanung enthalten. (bis 10.09.2010)

10.2 Durchführungsphase und Datenerhebung

- Befragung / Interviews mit Teilnehmer/innen und Partnern (Aug.-Sept. 2010 in RSA und DEU)
- Teilnahme an der Projekt-Abschlusskonferenz in Südafrika (24./25.August 2010)
- Analyse / Auswertung der Informationen (Sept.-Okt.2010)

10.3 Abschluss und Synthese (Berichterstellung)

- Entwurf des Hauptberichts (max. 30 Seiten zzgl. Anlagen) (bis 15.10.2010)
- Präsentation und Diskussion des Entwurfs mit InWEnt (Abt. 7.01, 1.00 und 1.02) und anderen relevanten Beteiligten, im Rahmen einer Auswertungssitzung und ggf. Überarbeitung (bis 20.10.2010)
- Vorstellung der Evaluierungsergebnisse auf der Projekt-Abschlusskonferenz in Deutschland (21.-22.10.2010)
- Entwurf einer Kurzfassung (2 Seiten) für die Evaluierungsdatenbank (bis 31.10.2010)

11. Mengengerüst für den Fachkräfteeinsatz (Orientierung)

Arbeitsschritte	max. Personentage
<u>Vorbereitungsphase</u>	
1. Auftaktgespräch zur Auftragsklärung bei InWEnt	1
2. Auswertung relevanter Unterlagen zum Vorhaben (s. unter 5.)	3
3. Entwurf und Diskussion eines Inception Report	5
<u>Durchführungsphase und Datenerhebung</u>	
1. Befragung / Interviews mit Teilnehmern, Partnern usw. (einschl. Reisetage) in Südafrika	8
2. Befragung / Interviews mit Teilnehmern, Partnern, usw. in Deutschland (einschl. Reisetage)	8
3. Analyse/ Auswertung der Informationen	5
<u>Abschluss und Synthese (Berichterstellung)</u>	
1. Entwurf des Hauptberichts	5
2. Präsentation und Diskussion des Entwurfs mit InWEnt und anderen relevanten Beteiligten im Rahmen einer Auswertungssitzung	1
3. ggf. Überarbeitung	2
4. Vorstellung der Evaluierung bei Abschlusskonferenz in D	1
Gesamt	39

12. Unterlagen für die Angebotseinreichung

Zur besseren Vergleichbarkeit der Angebote sind zusätzlich zu den im Aufforderungsschreiben genannten formalen Unterlagen zusammen mit dem Angebot folgende Unterlagen einzureichen:

- Kostengliederung, aus der der von dem/der Auftragnehmer/in zur Durchführung des Auftrags für erforderlich gehaltene zeitliche und personelle Aufwand für die Evaluierung sowie die anfallenden Sachkosten ersichtlich sind.
- Lebenslauf, Zeugnisse und Referenzen (insb. bezogen auf das für die Leistung vorgesehene Personal)
- Transparente und klare Darstellung der bisher angenommenen Aufträge
- Ggf. Beispiel für einen Evaluierungsbericht

13. Preisgestaltung

Anzubieten sind die Leistungen zu Brutto-Festpreisen, in denen alle Kosten in Personal- und Sachkosten gegliedert mit den jeweiligen Sätzen einzukalkulieren sind. Die Mehrwertsteuer ist gesondert auszuweisen.

Nicht zu kalkulieren sind alle Teilnehmer/innen-bezogenen Kosten wie Fahrtkosten, Unterkunft, Verpflegung, Versicherungen, Eintrittsgelder, etc., da diese gesondert abgerechnet werden. Dies gilt für den gesamten Programmverlauf.

Die Kosten für Reisen des Auftragnehmers im Rahmen des Auftrags sind nicht Bestandteil des Angebots. Fahr- und Flugscheine sind grundsätzlich über die Reisestelle von InWEnt zu beziehen. Eine Grobplanung der erforderlichen Reisen wird nach Vertragsschluss zwischen AG und AN vorgenommen. Die Erstattung von Reisekosten erfolgt nach dem Bundesreisekostengesetz (BRKG).

14. Evaluierungsstandards

Die Evaluierung folgt den hier dargelegten InWEnt-Vorgaben sowie insbesondere den:

- OECD / DAC-Evaluation Quality Standards
- DeGEval-Standards für Evaluierungen

15. Ergänzende Dokumente zur Orientierung

- Capacity Building Konzept von InWEnt
http://www.inwent.org/capacity_building/bei_inwent/index.php.de
- Didaktik-Prinzipien von InWEnt
http://www.inwent.org/ueber_inwent/ausschreibungen/index.php.de

16. Ergänzende Dokumente zur Orientierung in der Anlage

Berichtsraster für den Hauptbericht

II Wertungskriterien:

Für die fachliche Wertung sind folgende Kriterien ausschlaggebend:

- Fachkenntnisse und Erfahrungen in der Planung, Durchführung, Berichterstellung sowie mit (komplexen) Evaluierungen im internationalen Kontext
- Fachkenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung quantitativer und qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung, partizipativer Methoden sowie in der Datenverarbeitung und -auswertung
- Fachkenntnisse und Erfahrungen im Bereich der Evaluierung von Capacity Building Programmen (Personalentwicklungsberatung, Weiterbildung und Training, Dialog und Netzwerkbildung)

Die fachliche und die preisliche Wertung stehen im Verhältnis von 70 % zu 30 % zueinander.

III Sonstiges**1. Unteraufträge**

Der Auftragnehmer darf die Ausführung der Leistung oder wesentlicher Teile davon nur mit vorheriger Zustimmung der InWEnt an andere übertragen.

Bei der Vergabe von Unteraufträgen hat der Auftragnehmer dem Unterauftragnehmer auf Verlangen den Auftraggeber (InWEnt) zu benennen.

Der/Die Auftragnehmer/in hat dem/der Unterauftragnehmer/in insgesamt keine ungünstigeren Bedingungen – insbesondere hinsichtlich der Zahlungsweise und Sicherheitsleistungen – zu stellen, als zwischen ihm/ihr und der InWEnt vereinbart sind.

Bei der Einholung von Angeboten für Unteraufträge hat der/die Auftragnehmer/in regelmäßig kleine und mittlere Unternehmen angemessen zu beteiligen.

2. Schriftformerfordernis

Änderungen und Ergänzungen dieser Vereinbarung bedürfen der Schriftform.

3. Nicht berücksichtigte Angebote

Wurde bis zum Ablauf der Zuschlagsfrist kein Auftrag erteilt, so ist das Angebot nicht berücksichtigt worden.

4. Salvatorische Klausel

Sollten eine oder mehrere Bestimmungen dieses Vertrages ganz oder teilweise unwirksam sein, so wird dadurch die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt.

5. Vertragsbestandteile

Vertragsbestandteile werden die Allgemeinen Vertragsbedingungen der InWEnt gGmbH (s. Anlage) sowie diesen gegenüber nachrangig die Allgemeinen Vertragsbedingungen für die Ausführung von Leistungen (VOL/B).

Publikationen

Die Veröffentlichungen können über die Servicestelle kostenfrei bestellt werden (sofern noch nicht vergriffen). Die meisten Publikationen liegen auch als Download auf unserer Homepage vor.

Dialog Global – Schriftenreihe der Servicestelle:

- Heft 1.: Give me hope Jo'hanna?! Von Rio in die deutschen Kommunen nach Johannesburg – von Schwierigkeiten und Erfolgen der Agenda-Prozesse in Deutschland. Oktober 2002. [vergriffen]
- Heft 2.: Pressespiegel 2002. Dokumentation der Presseartikel rund um die Servicestelle für das Jahr 2002. Dezember 2002. [vergriffen]
- Heft 3.: Globales Handeln lokal verankern. Befragung 2002 der Kommunen und Nichtregierungsorganisationen zum Stand der Lokalen Agenda 21 und der Eine-Welt-Arbeit in Deutschland. Januar 2003. [vergriffen]
- Heft 4.: Die Lokale Agenda 21 braucht professionelle Moderation – Eine-Welt-Referenten informieren Moderatoren. Dokumentation einer Informationsveranstaltung am 12.12.2002, Bonn, Februar 2003. [vergriffen]
- Heft 5.: Porto Alegres Beteiligungshaushalt – Lernerfahrung für deutsche Kommunen. Dokumentation eines Fachgesprächs vom 19.12.2002, Bonn, Februar 2003. [vergriffen]
- Heft 6.: Faires Miteinander. Leitfaden für die interkulturell kompetente Kommune. Bonn, August 2003. Neuauflage Juli 2006.
- Heft 7.: Hauptstadt des Fairen Handels 2003. Dokumentation des Wettbewerbs. Bonn, Februar 2004. [vergriffen]
- Heft 8.: Global vernetzt – lokal aktiv 2004. Der Wettbewerb 2004. Dokumentation. Bonn, Juli 2004.
- Heft 9.: Partner in alle Richtungen: Gestaltung und Nutzen kommunaler Partnerschaften in der Einen Welt. Ein Praxisleitfaden. Bonn, September 2004. Neuauflage Dezember 2005.
- Heft 10.: Kulturen der Welt vor Ort. Ein Praxisleitfaden. Bonn, August 2004.
- Heft 11.: Es geht! Kommunal nachhaltig handeln. Tipps & Ideen. Bonn, Juni 2005. Neuauflage Juli 2006.
- Heft 12.: Globalisierung gestaltet Kommunen – Kommunen gestalten Globalisierung. 9. Bundeskonferenz der Kommunen und Initiativen. Magdeburg 2004. Dokumentation. Bonn, Juli 2005.
- Heft 13.: Hauptstadt des Fairen Handels 2005. Dokumentation des Wettbewerbs. Bonn, November 2005. [vergriffen]
- Heft 14.: Zwei Jahre Partnerschaftsinitiative. Two Years of Partnership Initiative. Bonn, Januar 2007.
- Heft 15.: Globales Handeln lokal verankern. Bundesweite Umfrage 2006. Bonn, Februar 2007.
- Heft 16.: Globalisierung gestaltet Kommunen – Kommunen gestalten Globalisierung. 10. Bundeskonferenz der Kommunen und Initiativen. Hamburg 2006. Dokumentation. Bonn, August 2007. [vergriffen]
- Heft 17.: Hauptstadt des Fairen Handels 2007. Dokumentation des Wettbewerbs. Bonn, November 2007.
- Heft 18.: UN-Millenniumentwicklungsziele – Kommunale Praxisbeispiele im Dialog. Fachkonferenz 2007. Bonn, Dezember 2007.
- Heft 19.: Deutsch-chinesische Kommunalbeziehungen: Motivationen, Strukturen, Aktionsfelder. Bonn, Dezember 2008. (deutsch/englisch/chinesisch)
-

- Heft 20.: Kommunale Entwicklungszusammenarbeit mit Ghana. Potenziale und Handlungsrahmen im Mehrebenensystem am Beispiel der Partnerschaft NRW – Ghana. Bonn, August 2008.
- Heft 21.: Hauptstadt des Fairen Handels 2009. Dokumentation des Wettbewerbs. Bonn, November 2009.
- Heft 22.: Migration und Entwicklung auf lokaler Ebene – Ein Praxisleitfaden. Bonn, November 2010.
- Heft 23.: Fair Handeln in Kommunen. Ein Praxisleitfaden. Bonn, November 2010.
- Heft 24.: Internationaler Kongress zu Modellen des Bürgerhaushalts. Berlin 2010. Dokumentation. Bonn, November 2010
- Heft 25.: Vom Süden lernen: Bürgerhaushalte weltweit – eine Einladung zur globalen Kooperation, Studie, Bonn, Dezember 2010

Material-Reihe der Servicestelle

- Nr. 1.: Erklärung der Kommunen zum Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung; und: Aufruf von Johannesburg. Autorisierte Übersetzung in Deutsch. [vergriffen]
- Nr. 2.: Local Government Declaration To The World Summit On Sustainable Development; and: Johannesburg Call. [vergriffen]
- Nr. 3.: Faires Beschaffungswesen. Dokumentation eines Fachgesprächs vom 19.11.2002. [vergriffen]
- Nr. 4.: Kommunikationstraining für Eine-Welt-Akteure. Tipps und Anregungen zum erfolgreichen Kommunizieren von Eine-Welt-Themen. Dokumentation einer Veranstaltung vom 13.12.2002. [vergriffen]
- Nr. 5.: Maastrichter Erklärung zum Globalen Lernen vom 17.11.2002. [vergriffen]
- Nr. 6.: Interkulturelle Gärten. Werkstattgespräch zum Thema "Internationale Gärten in Deutschland" 29./30. November 2002 Berlin. Dokumentation.
- Nr. 7.: Erstes bundesweites Netzwerktreffen Bürger- und Beteiligungshaushalt. Dokumentation vom 29.09.2003.
- Nr. 8.: Synergien für kommunale Partnerschaften. Umsetzung der Erklärung der Kommunen zum Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung. Dokumentation eines Fachgesprächs vom 29.10.2003.
- Nr. 9.: Pressespiegel 2003. Dokumentation der Presseartikel rund um die Servicestelle für das Jahr 2003. [vergriffen]
- Nr. 10.: ModeratorInnen-Briefing. Herausforderung Kommune – strategische Zukunftsthemen für ModeratorInnen. Dezember 2003.
- Nr. 11.: Bonn Action Plan. Bonner Aktionsplan – zur Stärkung kommunaler Partnerschaften. Mai 2004.
- Nr. 12.: ModeratorInnen-Briefing. Methoden und Themen – Das Netzwerk „bildet“ sich. September 2004. Mai 2004. [vergriffen]
- Nr. 13.: Pressespiegel 2004. Dokumentation der Presseartikel rund um die Servicestelle für das Jahr 2004. [vergriffen]
- Nr. 14.: Zweites bundesweites Netzwerktreffen Bürger- und Beteiligungshaushalt. Dokumentation vom 12.10.2004. [vergriffen]
- Nr. 15.: ModeratorInnen-Briefing. Thementeams bilden. Dezember 2004.
- Nr. 16.: Partner schaffen Partnerschaften. Die kommunale Servicestelle – Partnerschaftsinitiative.
- Nr. 17.: Bürgerhaushalt – Umsetzungsmöglichkeiten und Erfahrungen. Beispiel Schleswig-Holstein.
- Nr. 18.: Pressespiegel. Medienberichterstattung zur Servicestelle Partnerschaftsinitiative. Januar-Juli 2005.
- Nr. 19.: Pressespiegel 2005. Dokumentation der Presseartikel rund um die Servicestelle für das Jahr 2005.

- Nr. 20.: Ein Jahr nach dem Tsunami. Dialogveranstaltung 07.12.2005. Dokumentation.
- Nr. 21.: Finanzierungsmöglichkeiten kommunaler Entwicklungszusammenarbeit. Dokumentation vom 19.06.2006. [vergriffen]
- Nr. 22.: Pressespiegel 2006. Dokumentation der Presseartikel rund um die Servicestelle für das Jahr 2006.
- Nr. 23.: Viertes Netzwerktreffen Bürgerhaushalt. Dokumentation vom 18.12.2006.
- Nr. 24.: Faires Beschaffungswesen in Kommunen und die Kernarbeitsnormen. Rechtswissenschaftliches Gutachten. Revidierte Neuauflage 2009.
- Nr. 25.: Städte als Partner für nachhaltige Entwicklung – Bilanz und Perspektiven 15 Jahre nach Rio. Sonderausgabe eines Beitrags in: Der Planet der Städte. Germanwatch (Hg.). Münster 2007.
- Nr. 26.: Kommunale Dreieckspartnerschaften. Dokumentation des Auftaktworkshops vom 27.04.2007.
- Nr. 27.: Pressespiegel 2007. Dokumentation der Presseartikel rund um die Servicestelle für das Jahr 2007.
- Nr. 28.: Migration und kommunale Entwicklungszusammenarbeit verbinden. Dokumentation eines Seminars vom 28.08.2007. Bonn, Dezember 2007.
- Nr. 29.: Die kommunale Entwicklungszusammenarbeit in ausgewählten europäischen Ländern. Fallstudien zu Frankreich, Norwegen und Spanien. Bonn, Dezember 2007.
- Nr. 30.: Fünftes Netzwerktreffen Bürgerhaushalt. Dokumentation vom 04.12.2007.
- Nr. 31.: Migration und kommunaler Entwicklungszusammenarbeit. Gutachten zum aktuellen Stand und den Potenzialen des Zusammenwirkens. Bonn, April 2008.
- Nr. 32.: Kommunale Dreieckspartnerschaften: Studie zur Zusammenarbeit mit Burkina Faso. Bonn, April 2008.
- Nr. 33.: Kommunale Dreieckspartnerschaften: Stationen des Pilotprojektes 2007. Bonn – Kehl – Ouagadougou. Bonn, April 2008.
- Nr. 34.: Sechstes Netzwerktreffen Bürgerhaushalt – vom Projekt zum Programm. Dokumentation vom 24.09.2008
- Nr. 35.: Pressespiegel 2008. Dokumentation der Presseartikel rund um die Servicestelle für das Jahr 2008.
- Nr. 36.: Kommunale Dreieckspartnerschaften. Dokumentation des Workshop in Ettlingen vom 15. November 2008 (Deutsch/Französisch) [vergriffen]
- Nr. 37.: Die Bundeskonferenzen der Kommunen und Initiativen. 1988-2009. Bonn, September 2009.
- Nr. 38.: Pressespiegel 2009, Dokumentation der Presseartikel rund um die Servicestelle für das Jahr 2009.
- Nr. 39.: Partnerschaften deutscher Kommunen am Beispiel Lateinamerika. Grundlagen, Stand und Perspektiven. Bonn, Juni 2010
- Nr. 40.: Kommunale Dreieckspartnerschaften. Stationen des Modellprojekts 2008-2009. Bonn, November 2010.
- Nr. 41.: Kommunale Partnerschaften zwischen Nordrhein-Westfalen und Ghana. Dokumentation des Workshops vom 22.4.2010 in Köln. Bonn, Juli 2010
- Nr. 42.: 50 Kommunale Partnerschaften bis 2015. Vorstudie. Bonn, Juni 2010
- Nr. 43.: Pressespiegel 2010. Dokumentation der Presseartikel rund um die Servicestelle für das Jahr 2010.
- Nr. 44.: Südafrika 2010 – Deutschland 2006: Kommunale Partnerschaft mit Kick! Abschluss-evaluation.

Leporello – Kurzinformationen der Servicestelle

- Kommunalpolitik auf neuen Wegen: Der Bürger- und Beteiligungshaushalt. (September 2003) [vergriffen]
-

- Gewusst wie: Ressourcen für Nachhaltigkeitsprojekte. (Dezember 2003) [vergriffen]
- Gesucht, gefunden: ModeratorInnen für kommunale Entscheidungsprozesse. (Februar 2004) [vergriffen]
- Servicestelle Partnerschaftsinitiative / Service Agency Partnership Initiative (September 2005) [Englisch und Deutsch] [vergriffen]
- Kulturen der Welt vor Ort. Argumente für eine weltoffene Kommune. (Juni 2005) [vergriffen]
- Südafrika 2010 – Deutschland 2006. Kompetenz und Stärkung kommunaler Zusammenarbeit und Entwicklung (2007) [Englisch und Deutsch]

Sonstige Publikationen der Servicestelle:

- Unsere Strategie. Bonn 2010.
- Konzeption der Servicestelle. Bonn 2001. [vergriffen]
- Unser Profil [Englisch und Deutsch]
- Über Uns. Kurzprofil der Servicestelle [Deutsch, Englisch, Französisch]
- Dokumentationen "Petersberger Gespräch"/"Petersberg Dialogue" am 18.06.2002. [vergriffen]
- CD-Rom zum bundesweiten Wettbewerb „Global vernetzt – lokal aktiv!“ Präsentation der Wettbewerbssieger und des Konzepts, Bonn 2002. (Englisch und Deutsch) [vergriffen]
- Empfehlungen von Magdeburg. Schlussempfehlungen der 9. Bundeskonferenz der Kommunen und Initiativen. Verabschiedet Magdeburg, November 2004 (Deutsch)
- Empfehlungen von Hamburg. Schlusserklärung der 10. Bundeskonferenz der Kommunen und Initiativen. Verabschiedet Hamburg, November 2006 (Deutsch)
- Herausforderung Klimawandel. 11. Bundeskonferenz der Kommunen und Initiativen. Bonn 2009.
- Erklärung von München. Schlusserklärung der 11. Bundeskonferenz der Kommunen und Initiativen. Verabschiedet München, Juni 2009 (Deutsch/Englisch/Französisch)
- UN-Millennium-Gates. Acht Tore. Acht Ziele. Flyer zur Ausstellung im Rahmen der Kampagne 2015. (Deutsch) [vergriffen]
- Evaluation der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt. Bonn, Dezember 2005.
- No Excuse 2015. Aktiv vor Ort – Kommunen handeln jetzt! UN-Millenniumentwicklungsziele: Chancen in den Kommunen nutzen! Bonn, September 2005. [vergriffen]
- Infotainment und Bildungsarbeit in Deutschland. Infotainment and Educational Campaigns in Germany. Bonn, November 2007.

Publikationen in Kooperation mit der Servicestelle:

- Broschüre: Vom Süden lernen. Porto Alegres Beteiligungshaushalt wird zum Modell für direkte Demokratie. Hrsg.: Servicestelle Kommunen in der Einen Welt, Misereor, DGB Bildungswerk, Aachen, Düsseldorf, Bonn, Neuauflage 2003.
- Tagungsdokumentation: Agendaprozesse verknüpfen. Die Rolle der Kommunalverwaltungen bei der Sicherung zukunftsfähiger Entwicklung in Zentralamerika und Deutschland. Hrsg.: InWEnt gGmbH, Abtlg. Demokratieförderung und Verwaltungsreformen, Servicestelle Kommunen in der Einen Welt. Bonn, 2002. [vergriffen]
- Gemeinsam empfohlene Indikatoren zur kommunalen Nachhaltigkeit. Unter Mitwirkung der Servicestelle und elf weiterer Institutionen entstanden. Bonn, Juli 2003. [vergriffen]
- Witzel/Seifried: Das Solarbuch. Fakten, Argumente, Strategien. Energieagentur Regio Freiburg (Hg.). Freiburg 2004. [Bezug über den Buchhandel]
- Halbig/Maurer/Nitschke: Nachhaltigkeit messen – Zukunft gestalten. Leitfaden des Pilotprojektes "Kommunen in der Welt". Bischöfliches Hilfswerk Misereor e.V. (Hg.), Aachen 2004.

- Documentation "Bonn Policy Forum. New Directions in Local Development: Challenges and Perspectives for City-to-City-Cooperation." 12-13 December 2003. In Kooperation mit der Abtlg. Demokratieförderung und Verwaltungsreformen der InWEnt gGmbH. [in Englisch] [vergriffen]
- Documentation: Local Renewables 2004. Municipal Leaders' Conference on Renewable Energy Source for the Local Level. Bonn 30.-31. May 2004. In cooperation with: Agenda-Transfer bundesweite Servicestelle Lokale Agenda 21. Bonn 2004. [in Englisch]
- Genuss mit Zukunft – Francisco Aguilar und sein Bio-Kaffee. dwp eG (Hg.), Ravensburg. CD-ROM/DVD. Bezug: dwp, info@dwp-rv.de
- Mayors's Conference on Early Warning – on the occasion of the Third International Conference on Early Warning in Bonn, 26th March 2006. In cooperation with City of Bonn and German Committee for Disaster Reduction/DKKV e.V., Bonn 2006.
- Nach dem Tsunami. Von der Nothilfe zu langfristigen Partnerschaften. In Kooperation mit: Verein zur Förderung der entwicklungspolitischen Publizistik e.V. (Hg.), Frankfurt/M., Reihe Dritte Welt-Information. Pädagogik praktisch, Heft 1/2/2006, Frankfurt/M. 2006.
- Buy Fair – Ein Leitfaden für die öffentliche Beschaffung von Produkten aus dem Fairen Handel. In Kooperation mit ICLEI. Freiburg/Bonn 2007. [vergriffen]
- Nachhaltigkeit: Das Plus vor Ort. In Kooperation mit Agenda-Transfer. Bonn 2007.
- Nord-Süd-Schulpartnerschaften – wie geht das? Eine Orientierungshilfe. In Kooperation mit: Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume des Landes Schleswig-Holstein sowie Diakonisches Werk Schleswig-Holstein. Kiel, Rendsburg, Bonn 2007/2011.
- Documentation: Mayors Conference 2008 "Local Action for Biodiversity". Bonn 29. May 2008.
- Flyer: FairTradeTown und Hauptstadt des Fairen Handels. In Kooperation mit TransFair e.V., Köln und Bonn 2008.

Alle Informationen, Termine, Aktivitäten, Tipps und Hintergrundberichte aktuell in den monatlichen *****Eine-Welt-Nachrichten***** der Servicestelle. Kostenfrei! Bestellformular auch auf unserer Homepage.

Servicestelle Kommunen in der Einen Welt

Über uns

Eine Welt beginnt vor Ort

Voneinander lernen, miteinander Lösungen suchen, gemeinsame Wege gehen – das sind die Erfordernisse unserer Zeit. Das Leben der Menschen in dieser Einen Welt ist von einer nie dagewesenen Dynamik geprägt. Sie wollen Schritt halten und gleichzeitig nachhaltig Verantwortung für die Entwicklung lebenswerter Bedingungen übernehmen? Ihre Entscheidungen und Ihr Engagement in Ihrer Kommune, mit Ihren Bürgerinnen und Bürgern, wirken sich auch auf das Leben anderenorts aus. Ihre gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Zukunft entwickelt sich durch kommunale Partnerschaften vielfältiger, ideenreicher und erfolgreicher.

Die Servicestelle Kommunen in der Einen Welt steht ihnen als Partner zu allen Fragen kommunaler Entwicklungspolitik zur Seite. Das Team steht für Erfahrung, Kompetenz, erfolgreiche Projekte, nachhaltige Ergebnisse und umfangreiche Informationen. Verknüpfen Sie Ihre Potenziale mit denen anderer.

Steigern Sie das internationale Profil Ihrer Kommune durch globales Wissen im Austausch. Erwerben Sie interkulturelle Kompetenz. Engagieren Sie sich.

Wir arbeiten

an den Themen der Zukunft:

- Deshalb helfen wir **kommunale Partnerschaften mit Entwicklungsländern** - aktuell mit den Schwerpunkten: **Klima, Dreiecksoperationen, Bürgerhaushalt, Fußball** – auf- und auszubauen.
- Deshalb unterstützen wir **Migration und Entwicklung** und arbeiten mit **lokalen Diasporen** zusammen.
- Deshalb fördern wir ein **Faires Beschaffungswesen** als kommunaler Beitrag zur Ausweitung des **Fairen Handels**.

Wir sind

- Kompetenzzentrum für entwicklungspolitisch interessierte Kommunen in Deutschland,
 - Partner für nachhaltige kommunale Entwicklungspolitik zur Erreichung der MDGs,
 - Förderer von Netzwerken und internationalem Know-how-Austausch mit Kommunalexperten in Entwicklungs- und Schwellenländern,
 - Experten für die Qualifizierung von kommunalen Projekt- und Städtepartnerschaften
 - Berater für wirkungsvolle Informations- und Bildungsarbeit deutscher Kommunen
 - Unterstützer entwicklungspolitischer Aktivitäten für sozialen Zusammenhalt, politische Partizipation und Gleichberechtigung.
-

Wir bieten

- Veranstaltungen wie Workshops, Tagungen und Konferenzen sowie nationale und internationale Bürgermeisterforen,
- die Betreuung und Unterstützung themenbezogener Netzwerke,
- Wettbewerbe,
- persönliche, kostenlose Beratung, auch vor Ort in den Kommunen,
- die Publikationsreihen Dialog Global und Material sowie Sonderveröffentlichungen als Print- und Download-Versionen,
- eine umfangreiche Homepage www.service-eine-welt.de mit aktuellen Informationen und umfangreichen Links und Datenbanken,
- Internetportale, beispielsweise www.buergerhaushalt.org,
- den monatlichen Newsletter „Eine Welt Nachrichten“,
- Studien und Recherchen zu aktuellen Themen der entwicklungspolitisch relevanten kommunalen Handlungsfelder.

Sie haben Ideen? Wir helfen Ihnen, diese umzusetzen.

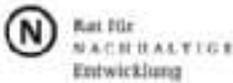
Sie suchen Lösungen? Wir finden mit Ihnen partnerschaftlich das Ziel.

Kommunales entwicklungspolitisches Engagement heißt verantwortungsbewusst und nachhaltige die Zukunft in der Einen Welt zu gestalten. Seien Sie dabei!

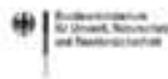
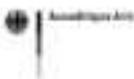
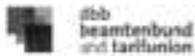
Servicestelle Kommunen in der Einen Welt / GIZ GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn

0228/4460-1600

www.service-eine-welt.de



Rat der Gemeinden und Regionen Europas
Deutsche Sektion



Deutscher Institut für
Entwicklungspolitik



German Development
Institute



Die Servicestelle in der GIZ GmbH wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie der Länder Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Bremen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Schleswig-Holstein, Thüringen und der Stadt Bonn.

Unter Mitwirkung: Land Mecklenburg-Vorpommern, Rat für Nachhaltige Entwicklung, Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Deutscher Landkreistag, Deutsche

Sektion des Rates der Gemeinden und Regionen Europas, Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V., Deutscher Beamtensbund, Deutsche UNESCO-Kommission e.V., Auswärtiges Amt, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Deutscher Gewerkschaftsbund, Diözesanrat der Katholischen Kirche, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik und Arbeitsgemeinschaft der Eine-Welt-Landesnetzwerke e.V.