

Anhang 1: Evaluierungsmatrix

NR.	EVALUIERUNGSFRAGEN	INDIKATOREN UND ANALYSEEBENEN: POLITISCHE EBENE (PE), STRATEGISCHE ARBEITSEBENE DER RESSORTS (SE) SOWIE UMSETZUNGSEBENE (UE)	BEWERTUNGSKRITERIEN	ERHEBUNGSINSTRUMENTE UND DATENQUELLEN
A. RELEVANZ – Hat die Bundesregierung in Afghanistan das Richtige getan?				
A.1	Entsprach das deutsche zivile Engagement in Afghanistan im Verlauf den Interessen und Zielsetzungen der Bundesregierung und waren diese Ziele realistisch? (ToR 23)	<p>A.1.1 Die Interessen und Ziele der Bundesregierung wurden definiert (PE)</p> <p>A.1.2 Die Interessen und Ziele der Bundesregierung wurden angemessen begründet (PE)</p> <p>A.1.3 Die auf politischer Entscheidungsebene gesetzten Ziele der Bundesregierung waren realistisch (PE)</p> <p>A.1.4 Die Zielsetzungen der politischen Entscheidungsebene wurden von den Verantwortlichen der Ressorts innerhalb ihrer Möglichkeiten, Zwänge und Begrenzungen in relevanten Handlungsfeldern auf angemessene Weise strategisch adressiert (SE)</p> <p>A.1.5 Die identifizierten Handlungsfelder der Bundesregierung/der Ressorts waren geeignet, die interessenbasierten Zielsetzungen Deutschlands für Afghanistan zu erreichen (PE, SE, UE)</p>	<p>A.1.1 Interesse- und Zielformulierung wurde dokumentiert, einschließlich möglicher Meinungsverschiedenheiten</p> <p>A.1.2 Dokumente benennen spezifische und zuordenbare Gründe für Interessen und Ziele; Dokumentation und Interviews beinhalten Gründe für eine Gewichtung von möglicherweise unterschiedlichen Interessen und Zielen; Fachleute bewerteten diese Gewichtung als angemessen</p> <p>A.1.3 Ziele der Bundesregierung waren (a) innerhalb der relevanten politischen und institutionellen Rahmenbedingungen (Möglichkeiten, Zwänge und Begrenzungen; militärisch und zivil) realistisch und angemessen – qualitative Bewertung der Einschätzungen durch Fachleute aus Praxis und Wissenschaft; (b) realistisch im Zeitverlauf: Es liegt eine Dokumentation der regelmäßigen Überprüfung vor, ob die Ziele der Realität angemessen waren</p> <p>A.1.4 Politische Vorgaben (von Bundeskanzleramt, Kabinett und Bundestag) spiegeln sich in Dokumenten und Interviews zur strategischen Orientierung und operativen Umsetzung wider; Dokumente und Interviews belegen einen</p>	<p>A.1.1 bis A.1.5</p> <p>Dokumentaenauswertung (strategiebezogene Dokumente), Kommunikation (Korrespondenz, Vermerke etc.), Positionspapiere, Bundestagsdrucksachen, Medienpublikationen etc.;</p> <p>Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen, Erhebungen);</p> <p>Interviews – intern (Ressorts, Dos, Mittler, Partner etc.);</p> <p>Interviews – extern (unabhängige Fachleute);</p> <p>Portfolioanalyse</p>

			<p>durchdachten Umgang (Szenarienbildung, Abwägungen pro/contra etc.) der Ressorts mit den an sie herangetragenen politischen Erwartungen; Strategische Vorgaben wurden regelmäßig auf politisch-strategischer Ebene (Staatsminister*innen/Staatssekretär*innen) überprüft</p> <p>A.1.5 Operative Handlungsfelder wurden identifiziert und entsprachen prinzipiell den Zielsetzungen</p>	
A.2	<p>Erfasste die Bundesregierung die vielfältigen Bedarfe und Interessen aller relevanten afghanischen Akteure und wurden diese angemessen in der Zielformulierung des deutschen zivilen Engagements in Afghanistan berücksichtigt? (ToR 24)</p>	<p>A.2.1 Die Bundesregierung hatte (zu Beginn/im Zeitverlauf ihres Engagements) ein angemessenes Verständnis der afghanischen Gesellschaft und ihrer relevanten Akteure</p> <p>A.2.2 Die Interessen, Zielsetzungen und Bedarfe der relevanten afghanischen Akteure wurden in einem angemessenen Prozess ermittelt</p> <p>A.2.3 Die politischen Interessen und Ziele der afghanischen Eliten und Regierung sowie der politische Wille letzterer zu Reformen wurden von der Bundesregierung richtig eingeschätzt</p> <p>A.2.4 Deutschland und Afghanistan verfügten über angemessene Instrumente, um die Zielsetzungen der afghanischen Eliten und Regierung abzufragen und anzupassen und setzten diese im Kontext der internationalen Gebergemeinschaft abgestimmt und erfolgreich ein</p>	<p>A.2.1 Dokumente enthalten analytische Einschätzungen (z. B. Geschichte, politische Kultur, Geografie) und daraus abgeleitete Annahmen einschließlich abweichender Meinungen; Einschätzungen und Annahmen waren kongruent mit Einschätzungen aus Praxis und Wissenschaft</p> <p>A.2.2 Dokumente und Interviews zeigen ergebnisoffenen Prozess mit genuiner und inklusiver politischer Einbindung der afghanischen Seite; die Bedarfe Afghanistans wurden nach Maßgabe relevanter Parameter ermittelt, bezogen auf Geschlecht, Ethnien, Stadt/Land etc. (Qualität der Bedarfsermittlung); ein Mechanismus zur Bedarfsermittlung war vorhanden; die Bedarfe wurden regelmäßig ermittelt/aktualisiert; die Qualität der Ermittlung wurde von Fachleuten als geeignet eingeschätzt; ein Verständnis für die Bedarfe der Bevölkerung war vorhanden; die Bedarfe wurden bei der Formulierung der Ziele Deutschlands in strategischen Dokumenten berücksichtigt; die Angemessenheit der Berücksichtigung wurde von unabhängigen Fachleuten bestätigt;</p>	<p>A.2.1 bis A.2.4</p> <p>Dokumentenauswertung (arbeitsbereichsbezogene Dokumente, z. B. UNOCHA HNO, HRP; strategiebezogene Dokumente; ggf. projektbezogene Dokumente, z. B. <i>Baselines</i>, projektbezogene Erhebungen), Dokumentation von (Geber-)Konferenzen inklusive <i>Mutual Accountability Frameworks</i>), Kommunikation (z. B. Korrespondenz, Vermerke, DKOR), Bundestagsdrucksachen, Medienpublikationen (DEU, AFG, INT);</p> <p>Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen, Erhebungen);</p> <p>Interviews – intern (Ressorts, DOs, Mittler, Partner);</p> <p>Interviews – extern (unabhängige Fachleute, afghanische Partner/Akteure, internationale Akteure)</p>

			<p>Humanitäre Hilfe: Humanitäre Bedarfe wurden gemäß Vulnerabilitätsstandards der UN/UNOCHA ermittelt; Humanitäre Hilfe: Bedarfe konnten in allen Projekt-Provinzen Afghanistans ermittelt werden und humanitärer Zugang war gewährleistet</p> <p>A.2.3 Dokumente und Interviews belegen klares Verständnis der politischen Interessen und Ziele der afghanischen Eliten; Dokumente und Interviews belegen realistische Einschätzung des afghanischen Reformwillens</p> <p>A.2.4 Geberkonferenzen waren als Instrumente der Bedarfs- und Interessensermittlung angemessen und wurden zur Anpassung von (deutschen/internationalen) Zielsetzungen genutzt; Dokumente und Interviews zu Beratungen, Konsultationen, Geberkonferenzen etc. belegen ergebnisoffene Diskussionen, geteilte Schlussfolgerungen und beidseitig einvernehmlich gefasste Beschlüsse</p>	
A.3	<p>Wurde das zivile Engagement Deutschlands in Afghanistan auf der Grundlage einer nach damaligem Wissensstand adäquaten strategischen Planung gestaltet und fortentwickelt? (ToR 25)</p>	<p>A.3.1 Die Bundesregierung entwickelte in einzelnen Ressorts oder ressortübergreifend klar strukturierte und effektive Strategien mit begründeten Zielsetzungen für das zivile Engagement (SE)</p> <p>A.3.2 Die strategische Planung erfolgte nach dem damaligen voraussetzbaren Wissensstand (SE)</p>	<p>A.3.1 Strategien liegen angemessen verschriftlicht vor</p> <p>Strategische Ansätze waren in verschiedenen Formen und Ausprägungen vorhanden</p> <p>Zielsetzungen lagen konkret ausformuliert vor, es existierten Indikatoren zur Messung der Zielerreichung</p>	<p>A.3.1 bis A.3.3</p> <p>Dokumentenauswertung (strategiebezogene Dokumente nach Arbeitsbereichen), Dokumentation von Konferenzen, Kommunikation (Korrespondenz, Vermerke etc.), Bundestagsdrucksachen, Medienpublikationen (DEU, AFG, INT);</p> <p>Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen, Erhebungen);</p>

		<p>A.3.3 Die identifizierten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele waren gemäß dem damaligen Wissensstand adäquat (SE)</p>	<p>A.3.2 Planungsprozesse reflektierten in Zielsetzungen und operativen Ansätzen den damaligen Wissensstand (aus Praxis, Sozialwissenschaft, Medien etc.) bzw. Wissen beteiligter Dritter (z. B. von Durchführungs- und Mittlerorganisationen)</p> <p>A.3.3 Die operative Ausgestaltung war fundiert begründet und gemäß Zielsetzungen beschrieben</p>	<p>Interviews – intern (Ressorts, DOs, Mittler, Partner);</p> <p>Interviews – extern (unabhängige Fachleute, afghanische Partner, internationale Akteure);</p> <p>Portfolioanalyse</p>
A.4	<p>Inwiefern erwiesen sich die Ressorts als anpassungs- und lernfähig? Wurde das zivile Engagement Deutschlands in Afghanistan auf politischer, strategischer und operativer Ebene entsprechend kontextuellen Veränderungen (<i>critical junctures</i>) kontinuierlich angepasst? (ToR 47, 49, 56, 57)</p>	<p>A.4.1. Die Strategien und die ihnen zugeordneten Maßnahmen wurden nach dem jeweiligen Wissensstand fortentwickelt</p> <p>A.4.2. Zur Fortentwicklung existierten effektive ressortspezifische Lernformate (SE, UE)</p> <p>A.4.3. Zur Fortentwicklung existierten effektive ressortgemeinsame Lernformate (PE, SE, UE)</p> <p>A.4.4 Eigene Lernerfahrungen wurden rechtzeitig über die verschiedenen Ebenen (PE, SE, UE) und Ressorts hinweg kommuniziert</p> <p>A.4.5 Die Ressorts verfügten über Anreizsysteme, aktiv Kritik zu äußern</p> <p>A.4.6 Eigene Lernerfahrungen und kritische Wissensproduktion Dritter wurden insbesondere bei "critical junctures" zur</p>	<p>A.4.1 Aktualisierte strategische Dokumente liegen vor, die Anpassungs- und Lernprozesse nachvollziehbar machen; das damals aktuelle Wissen auch von Dritten ist aus Dokumentation ersichtlich</p> <p>A.4.2/A.4.3 Lernerfahrungen führten zu konkreten Anpassungen/Maßnahmen (Revision von Strategien, Umsteuerung von Projekten); Dokumente und Interviews lassen die Nutzung der vom <i>Risk Management Office</i> (RMO) bereitgestellten Informationen im Sinne angemessener Reaktionen auf Veränderungen der Sicherheitslage erkennen</p> <p>A.4.4 Lernerfahrungen sind in Dokumenten und in der Kommunikation klar benannt oder ableitbar oder wurden von Beteiligten oder Beobachtenden identifiziert</p>	<p>A.4.1 bis A.4.7</p> <p>Dokumentenauswertung (strategiebezogene Dokumente nach Arbeitsbereichen inklusive Fortschrittsberichten), Dokumentation von Konferenzen, Kommunikation (Korrespondenz, Vermerke etc.), Bundestagsdrucksachen, Medienpublikationen (DEU, AFG, INT);</p> <p>Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen, Erhebungen);</p> <p>Interviews –intern (Ressorts, DOs, Mittler, Partner);</p> <p>Interviews – extern (unabhängige Fachleute, afghanische Partner, internationale Akteure);</p> <p>Portfolioanalyse</p>

	<p>Weiterentwicklung und Anpassung der strategischen Ansätze genutzt (PE, SE)</p> <p>A.4.7 Umsteuerungen wurden auch auf Umsetzungsebene sichtbar (SE, UE), etwa durch die Anpassung von Vorhaben, um Schockresistenz herzustellen</p>	<p>A.4.5 Kritik wurde von Verantwortlichen angenommen und führte zu nachweisbaren Änderungen auf strategischer und/oder operativer Ebene</p> <p>A.4.6 Dokumente und Kommunikation enthalten explizite Referenzen zur Wissensproduktion aus Wissenschaft, Praxis etc.</p> <p>A.4.7 Dokumente und Interviews belegen substantielle und zeitnahe Anpassungen von Maßnahmen aufgrund strategisch vorgegebener Umsteuerungen</p>	
--	--	---	--

B. KOHÄRENZ – Haben die Ressorts ressortintern, ressortübergreifend sowie national und international kohärent, synergetisch und koordiniert gehandelt?

B.1	<p>Ressortinterne Kohärenz: War das deutsche zivile Engagement in Afghanistan innerhalb der einzelnen Ressorts mit den Vorgaben der Bundesregierung strategisch und operativ abgestimmt kohärent?</p>	<p>B.1.1 Strategische Komplementarität: Die strategische Ausrichtung der Arbeitsbereiche innerhalb der Ressorts war komplementär (SE)</p> <p>B.1.2 Ressortinterne Koordination/Steuerung: Strukturen und Mechanismen zur Abstimmung und Koordination wurden zur kohärenten/widerspruchsfreien strategischen und operativen Steuerung genutzt (SE, UE)</p> <p>B.1.3 Vertikale Kohärenz: Ziele und Aktivitäten standen politisch, strategisch und operativ in einem ausgerichteten Verhältnis zueinander</p> <p>B.1.4 DO- oder mittlerbezogene Koordination/Steuerung: Informationen und Einschätzungen von maßgeblichen</p>	<p>B.1.1 Dokumente zur Ausrichtung der Arbeitsbereiche in Bezug auf Afghanistan zeigen die Komplementarität der Zielsetzungen der einzelnen Arbeitsbereiche; strategische Ausrichtungen zeigen keine sich widersprechenden Zielsetzungen auf</p> <p>B.1.2 Dokumentation der Beratungen, Schlussfolgerungen und Beschlüsse innerhalb eines Ressorts einschließlich referatsübergreifender Gruppen und Arbeitsstäbe ist hinreichend konkret und aussagekräftig; Beteiligte belegen, dass sie die Abstimmungs- und Koordinationsstrukturen zur effektiven strategischen und operativen Steuerung nutzen konnten; Dokumente und Interviews lassen klar eine vereinbarte Arbeitsteilung erkennen und beinhalten praktisch umsetzbare Steuerungsentscheidungen</p>	<p>B.1.1 bis B.1.5</p> <p>Dokumentenauswertung (strategiebezogene Dokumente nach Arbeitsbereichen), Dokumentation von Konferenzen, Kommunikation (Korrespondenz, Vermerke, etc.), Bundestagsdrucksachen, Medienpublikationen (DEU, AFG, INT);</p> <p>Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen, Erhebungen);</p> <p>Interviews – intern (Ressorts, DOs, Mittler, Partner);</p> <p>Interviews – extern (unabhängige Fachleute);</p> <p>Portfolioanalyse</p>
-----	--	--	--	---

		<p>DOs/Mittlern wurden im jeweils zuständigen Ressort angemessen kommuniziert</p> <p>B.1.5 Fehlende Abstimmung innerhalb eines Ressorts führte zu einem Mangel an strategischen/operativen Anpassungen oder erfolgreiche Abstimmung mündete in strategisch und operativ kohärentes Handeln</p>	<p>B.1.3 Strategische Vorgaben spiegeln sich nachvollziehbar und ausgehend von politischen Vorgaben in Dokumenten zur strategischen Orientierung und operativen Umsetzung wider</p> <p>B.1.4 Kommunikation innerhalb eines Ressorts (z. B. zwischen verschiedenen für Planung und Umsetzung zuständigen Referaten) enthält aussagekräftige Informationen und Einschätzungen maßgeblicher DOs/Mittler</p> <p>B.1.5 Dokumente/Interviews bringen explizit oder implizit mangelnde Abstimmung zum Ausdruck; Verantwortliche erkannten und benannten Handlungsbedarfe und nutzten sie als Grundlage für Anpassungen; Dokumente und Interviews belegen explizit oder implizit erfolgte Abstimmungen; Kohärenz des Handelns ist nachvollziehbar</p>	
B.2	<p>Ressortübergreifende Kohärenz: War das deutsche zivile Engagement in Afghanistan zwischen den Ressorts strategisch und operativ abgestimmt und kohärent?</p>	<p>B.2.1 Strategische Komplementarität: Die Ressorts (ggf. einschließlich des BMVg) verfolgten in ihrer strategischen Ausrichtung zueinander komplementäre Zielsetzungen</p> <p>B.2.2 Ressortübergreifende Koordination/Steuerung: Strukturen und Mechanismen zur Abstimmung und Koordination wurden in Deutschland <u>und</u> (im Rahmen der Vor-Ort-Struktur) in Afgha-</p>	<p>B.2.1 Ausrichtung und Instrumente waren klar konzipiert und wurden komplementär angewandt (ggf. einschließlich Daten zum BMVg); Analysen erfolgten nach Möglichkeit gemeinsam und führten zu abgestimmter Planung (GAAP); die notwendige Kohärenz und ein bestmöglich vernetztes, koordiniertes Vorgehen wie später im Rahmen des HDP-Nexus bzw. GAAP wurden in Planung, Umsetzung und Steuerung angemessen berücksichtigt; Synergiepotenziale auf strategischer und operativer Ebene wurden</p>	<p>B.2.1 bis B.2.4</p> <p>Dokumentenauswertung (strategiebezogene Dokumente nach Arbeitsbereichen), Dokumentation von Konferenzen, Kommunikation (Korrespondenz, Vermerke etc.), Bundestagsdrucksachen, Medienpublikationen (DEU, AFG, INT);</p> <p>Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen, Erhebungen);</p> <p>Interviews – intern (Ressorts, Dos, Mittler, Partner);</p>

	<p>nistan zur kohärenten/widerspruchsfreien strategischen und operativen Steuerung genutzt</p> <p>B.2.3 DO- und mittlerbezogene Koordination/Steuerung: Informationen und Einschätzungen von maßgeblichen DOs und Mittlern wurden zwischen den Ressorts angemessen kommuniziert</p> <p>B.2.4 Fehlende Abstimmung zwischen Ressorts führte zu strategischen/operativen Anpassungen oder erfolgreiche Abstimmung mündete in strategisch und operativ kohärentes Handeln</p>	<p>identifiziert und genutzt ; Dopplungen wurden vermieden</p> <p>B.2.2 Aussagekräftige Dokumentation der Beratungen, Schlussfolgerungen und Beschlüsse zur Arbeitsteilung auf Ebene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staatssekretär*innen (AA, BMI, BMVg, BMZ), • Abteilungsleitungen, • Referate, • zivil-militärischen Zusammenarbeit (ZMZ), • <i>Provincial Reconstruction Teams</i> (PRT) im Rahmen der geografischen Fokussierung <p>Beteiligte belegen, dass die Abstimmungs- und Koordinationsstrukturen zur effektiven Steuerung beitragen; Dokumente und Interviews lassen klar eine vereinbarte Arbeitsteilung erkennen und beinhalten praktisch umsetzbare Steuerungsentscheidungen</p> <p>B.2.3 Kommunikation zwischen Ressorts und Aussagen Beteiligter enthalten aussagekräftige Informationen und Einschätzungen maßgeblicher DOs/Mittler</p> <p>B.2.4 Dokumente und Interviews bringen explizit oder implizit mangelnde Abstimmung zum Ausdruck; Handlungsbedarfe wurden von Verantwortlichen erkannt und benannt und waren Grundlage für Anpassungen; Dokumente und Interviews bringen explizit oder implizit erfolgte Abstimmung zum Ausdruck; Kohärenz des Handelns ist nachvollziehbar</p>	<p>Interviews – extern (unabhängige Fachleute);</p> <p>Portfolioanalyse</p>
--	---	---	---

<p>B.3</p>	<p>Externe Kohärenz: War das deutsche zivile Engagement in Afghanistan in Bezug auf das Handeln anderer nationaler und internationaler (inklusive der afghanischen) Akteure kohärent und synergetisch?</p>	<p>B.3.1. Strategische Kohärenz I (Afghanistan): Die Bundesregierung richtete ihr Engagement politisch, strategisch und operativ am eigenverantwortlichen Handeln der afghanischen Regierung und anderer nationaler Partner aus (PE, SE, UE)</p> <p>B.3.2 Strategische Kohärenz II (internationale Gemeinschaft): Die Bundesregierung gestaltete ihr Engagement unter Berücksichtigung der SDGs politisch, strategisch und operativ im Einklang mit und komplementär zu anderen ausgewählten internationalen Partnern (PE, SE, UE)</p> <p>B.3.3 DO-bezogene Koordination/Steuerung Informationen und Einschätzungen von maßgeblichen DOs/Mittlern wurden zwischen afghanischen, deutschen und internationalen Akteuren angemessen kommuniziert (UE)</p> <p>B.3.4 Fehlende Abstimmung unter den afghanischen, deutschen und internationalen Akteuren führte zu unerwünschten Konsequenzen (PE, SE, UE)</p>	<p>B.3.1 Strategie- und Projektdokumentation sowie Aussagen Beteiligter und/oder von Beobachter*innen zeigen Ausrichtung auf das Handeln der afghanischen Seite; Strukturen und Mechanismen zur Abstimmung und Koordination existierten auf PE, SE und UE und wirkten sich – nachgewiesen durch relevante Beispiele – auf die strategische und operative Steuerung aus; Instrumente verschiedener Akteure wurden komplementär zueinander eingesetzt; Doppelungen wurden vermieden; Synergiepotenziale auf strategischer und operativer Ebene wurden identifiziert und genutzt, nachgewiesen durch relevante Beispiele</p> <p>B.3.2 Strategie- und Projektdokumentation sowie Aussagen Beteiligter und/oder von Beobachter*innen zeigen Ausrichtung auf gemeinschaftliches Handeln im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung durch</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. die internationale Kontaktgruppe (International Contact Group), 2. Afghanistan-bezogene Geberkonferenzen/relevante Aktivitäten anderer Akteure, 3. Ad-hoc-Konsultationsmechanismen und weitere Abstimmungsformate (z. B. SOMs, 5+4+3-Formate) <p>Internationale Ausrichtung wird deutlich durch Bezugnahmen deutscher Strategiedokumente und Aussagen Beteiligter auf SDGs sowie auf internationale Dokumente bzw. Strategiedokumente der USA, des Vereinigten Königreichs</p>	<p>B.3.1 bis B.3.4</p> <p>Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente nach Arbeitsbereichen), Dokumentation von Konferenzen, Kommunikation (Korrespondenz, Vermerke etc.), Bundestagsdrucksachen, Medienpublikationen (DEU, AFG, INT);</p> <p>Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen, Erhebungen);</p> <p>Interviews – intern (Ressorts, DOs, Mittler, Partner);</p> <p>Interviews – extern (unabhängige Fachleute, afghanische Partner, internationale Akteure);</p> <p>Portfolioanalyse</p>
------------	---	---	--	--

und Japans; Strategien weisen gleiche Zielsetzungen auf; Strukturen und Mechanismen zur Abstimmung und Koordination existierten auf PE, SE und UE und wurden – nachgewiesen durch relevante Beispiele – zur effektiven/wirkungsvollen strategischen und operativen Steuerung genutzt; Instrumente verschiedener Akteure wurden komplementär zueinander eingesetzt – nachgewiesen durch relevante Beispiele wie arbeitsteiliger Planung, Finanzierung, Umsetzung sowie Ineinandergreifen von Maßnahmen unterschiedlicher Geber; Dopplungen wurden vermieden, Synergiepotenziale auf strategischer und operativer Ebene wurden identifiziert, dokumentiert und nachgewiesen durch relevante Beispiele

B.3.3 Kommunikation zwischen afghanischen, deutschen und internationalen Akteuren enthält aussagekräftige Informationen zur Kohärenz und Komplementarität konkreter Maßnahmen von DOs/Mittlern; Abstimmung von Maßnahmen und Arbeitsteilung ist dokumentiert bzw. ist anhand von Interviews belegt; Beteiligte und Fachleute bewerteten Abstimmungen als ausreichend/erfolgreich

B.3.4 Konsequenzen fehlender Abstimmung (z. B. Dopplungen von Maßnahmen) wurden an relevanten Beispielen sichtbar und von deutschen, afghanischen oder internationalen Beteiligten und Fachleuten dargelegt

C. EFFEKTIVITÄT – War das deutsche zivile Engagement in Afghanistan effektiv?

C.1	<p>Wurden die Maßnahmenziele erreicht und erscheint es plausibel, dass ein Beitrag zu den mittelfristigen Zielen der Bundesregierung geleistet wurde? (ToR 43)</p>	<p>C.1.1 Outputs der Maßnahmen wurden wie geplant erreicht (UE)</p> <p>C.1.2 Spezifische Outcomes der Maßnahmen wurden wie geplant erreicht (UE)</p> <p>C.1.3 Mittelfristige Ziele auf Outcome-Ebene der ressortgemeinsamen Wirkungslogik (Thema X, Y und Z) wurden erreicht (SE)</p> <p>C.1.4 Beitrag der Ressorts zu Outcome-Zielen ist (nicht) plausibel nachvollziehbar (SE)</p> <p>C.1.5 Weitere ausgewählte Gründe für (Nicht-)Erreichung des Outcomes (in Bezug auf Relevanz, Kohärenz, Effektivität und Nachhaltigkeit) (SE)</p>	<p>C.1.1 Erreichung der Outputs der Maßnahmen, wie in Projektplanung vorgesehen (selbst gesetzte Ziele), geht aus Berichterstattung/Evaluierungen und Interviews hervor</p> <p>C.1.2 Erreichung der Outcomes, wie in Projektplanung vorgesehen, geht aus Berichterstattung/Evaluierungen und Interviews hervor</p> <p>C.1.3 Indikatoren für Themen werden aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleitet, Erfolg wird jeweils auf Basis der wissenschaftlichen Literatur sowie der Meinungen von Fachleuten definiert</p> <p>C.1.4 Ausgewählte Wirkannahmen bzw. Mechanismen a, b, c aus dem Wirkungsmodell halten empirischer Überprüfung stand. Ob die Wirkannahmen funktionieren bzw. realistisch waren bzw. wo es Herausforderungen oder Lücken gab, wird empirisch überprüft</p> <p>C.1.5 Siehe Ergebnisse anderer Kriterien</p>	<p>C.1.1 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute); Projektbeispiele</p> <p>C.1.2 Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p> <p>C.1.3 Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p> <p>C.1.4 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p> <p>C.1.5 Siehe andere Kriterien</p>
C.2	<p>Inwieweit wurden wichtige Qualitätsmerkmale guter Portfoliosteuerung und Umsetzung im fragilen Kontext von Afghanistan (z. B. <i>Do-no-harm</i>-Ansatz, Querschnittsthemen) berücksichtigt? (ToR 53, 55)</p>	<p>C.2.1 Qualitätsmerkmale wurden definiert (SE)</p> <p>C.2.2 Prozesse zur Anwendung der Qualitätsmerkmale wurden definiert und genutzt (SE)</p>	<p>C.2.1 Qualitätsmerkmale wurden schriftlich definiert; Qualitätsmerkmale wurden aus externer Perspektive als ausreichend für die Planung und Durchführung qualitativ hochwertiger Projektarbeit bestätigt</p> <p>C.2.2 Prozesse zur Anwendung der Qualitätsmerkmale wurden schriftlich dokumentiert; die Prozesse stellten sicher, dass Qualitätsmerkmale im Projektzyklus integriert werden. Dies</p>	<p>C.2.1 Dokumentenauswertung (strategiebezogene Dokumente); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p> <p>C.2.2 Dokumentenauswertung (strategiebezogene Dokumente); Interviews – intern (Ressorts); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p>

	<p><i>Anmerkung: Qualitätsmerkmale, die relevant für die Arbeit in Afghanistan sind, werden von Evaluierungsteam vorab identifiziert</i></p>	<p>C.2.3 Bei der Strategieentwicklung wurden Qualitätsmerkmale angemessen berücksichtigt (SE)</p> <p>C.2.4 Bei der Projektkonzeption und -umsetzung wurden Qualitätsmerkmale angemessen berücksichtigt (UE)</p>	<p>wurde von Beteiligten und Expert*innen bestätigt</p> <p>C.2.3 In Strategiedokumenten zu Afghanistan kommen die von Literatur/Fachleuten als für die Arbeit in Afghanistan als relevant identifizierten Qualitätsmerkmale vor</p> <p>C.2.4 Qualitätsmerkmale wurden in Projektvorschlägen benannt und konkretisiert; zugehörige Analysen (z. B. Konflikt- oder Genderanalysen) lagen zu Anfang der Projekte vor; für ihre Berücksichtigung in der Umsetzung wurde geprüft, ob in Wirkungslogiken der Vorhaben entsprechende Indikatoren (z. B. geschlechter-desaggregierte Indikatoren) gemonitort wurden, ob Qualitätsmerkmale in die Berichterstattung aufgenommen wurden (z. B. Konfliktlinien in Interventionsgebieten wurden angemessen identifiziert und berücksichtigt)</p>	<p>C.2.3 Dokumentenauswertung (strategiebezogene Dokumente)</p> <p>C.2.4 Dokumentenauswertung (projektbezogene Dokumente); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interview – extern (unabhängige NGOs/Zivilgesellschaft); Projektbeispiele</p>
C.3	<p>Auf welche Weise beeinflusste der Umgang mit Risiken, die aus externen Faktoren (z. B. Korruption, Sicherheitslage, Umsetzungsdruck) resultierten, die Effektivität des deutschen zivilen Engagements in Afghanistan positiv oder negativ? (ToR 44, 45, 48, 49, 56, 57)</p>	<p>C.3.1 Angemessene Mechanismen zur Identifizierung von externen Faktoren und daraus resultierenden Risiken existierten (SE, UE)</p> <p>C.3.2 Notwendiges Kontextverständnis war vorhanden (SE und UE)</p> <p>C.3.3 Entscheidende, antizipierbare Risiken wurden identifiziert (SE und UE)</p> <p>C.3.4 Umgang mit Risiken wurde explizit festgelegt (SE, UE)</p>	<p>C.3.1 Das Vorgehen zur strukturierten Identifizierung von externen Faktoren und resultierenden Risiken auf SE und UE wurden jeweils schriftlich dokumentiert. Unterstützende Instrumente waren vorhanden (z. B. Sicherheitsmanagement und Risikoberatung durch das <i>Risk Management Office</i>).</p> <p>C.3.2 Die für die Risikoanalyse zuständigen Mitarbeitenden verfügten über ausreichend Kontextverständnis, um ein realistisches Bild der relevantesten Kontextfaktoren zu entwickeln. Die Einschätzungen erfolgten auf Basis von Selbst-</p>	<p>C.3.1 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute); Projektbeispiele</p> <p>C.3.2 Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p>

		<p>C.3.5 Umgang mit Risiken war erfolgreich (SE, UE)</p>	<p>sowie Fremdeinschätzung durch Fachleute sowie Literatur</p> <p>C.3.3 Die in Strategiepapieren sowie Projektdokumenten schriftlich festgehaltenen Risiken wurden mit den Risiken abgeglichen, die im wissenschaftlichen Diskurs hervorgehoben wurden. Dazu gehörte auch die Priorisierung von Risiken. Es lagen spezifizierte Analysen der Risiken in Projektvorschläge vor</p> <p>C.3.4 In Strategiepapieren (SE) bzw. Projektvorschlägen (UE) wurden Entscheidungen zum Umgang mit den wichtigsten Risiken klar benannt und, wenn sinnvoll, wurden Mitigationsstrategien entwickelt (auch: welche Risiken nahm man bewusst in Kauf)</p> <p>C.3.5 Instrumente zum Risikomanagement wurden genutzt (z. B. Sicherheitsmanagement, Risikoberatung durch das <i>Risk Management Office</i>); Ressorts konnten durch den Umgang mit Risiken deren negativen Einfluss auf die Zielerreichung mindern, Blick auf SE und UE, dies wurde anhand von Beispielen sowie durch die Einschätzungen von Fachleuten bestätigt.</p>	<p>C.3.3 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p> <p>C.3.4 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente)</p> <p>C.3.5 Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute, NGOs/Zivilgesellschaft)</p>
C.4	<p>Wurden für das deutsche zivile Engagement in Afghanistan seitens der drei Ressorts adäquate und effektive (gemeinsame) Steuerungsmechanismen etabliert? (ToR 44, 45, 46, 47, 49)</p>	<p>C.4.1 Angemessene Organisationsstrukturen innerhalb der Ressorts waren vorhanden (SE)</p> <p>C.4.2 Angemessene Steuerungsprozesse und -instrumente wurden umgesetzt (SE)</p>	<p>C.4.1 Die Aufbauorganisation der Ressorts war schriftlich festgehalten und wurde umgesetzt. Sie war der effektiven Steuerung zuträglich. Befragte Beteiligte und unbeteiligte Fachleute bestätigten ihre Funktionalität</p>	<p>C.4.1 Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute, NGOs)</p> <p>C.4.2 Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute, NGOs)</p>

	<p>C.4.3 Angemessene Personalkapazitäten waren vorhanden (SE)</p> <p>C.4.4 Wissensmanagementsysteme waren vorhanden und wurden genutzt (SE)</p> <p>C.4.5 Aggregierende M&E-Systeme auf Portfolioebene wurden genutzt (SE)</p> <p>C.4.6 M&E-Systeme auf Umsetzungsebene wurden genutzt (UE)</p>	<p>C.4.2 Steuerungsprozesse und Instrumente (z. B. Programmvorschläge für Schwerpunktsektoren) wurden schriftlich festgehalten und genutzt. Steuerungsprozesse und Instrumente erlaubten den zuständigen Mitarbeitenden die Steuerung auf strategischer Ebene. Grundsätze wirkungsorientierter Steuerung wurden angewandt, befragte Beteiligte und unbeteiligte Fachleute bestätigten Funktionalität</p> <p>C.4.3 Personalkapazitäten (quantitativ und qualitativ, insbesondere Kontextexpertise) waren über den gesamten Zeitraum hinweg ausreichend (Vergleich Vollzeitäquivalente zu Aufgaben und Portfoliogröße über die Zeit), sodass die elementaren Aufgaben (insbesondere strategische Planung, Steuerung und Monitoring) erfüllt werden konnten; Einschätzung zur tatsächlich erfolgten Aufgabenerfüllung von Beteiligten und externe Perspektive; insgesamt qualitative Einschätzung durch Evaluierungsteam auf Basis erhobener Daten</p> <p>C.4.4 Angemessene Wissensmanagementsysteme und -prozesse waren formalisiert und wurden genutzt, auch um Wissensverlust durch Personalrotation zu verhindern; Wissensverlust trat nicht/kaum auf</p> <p>C.4.5 Aggregierende Monitoringsysteme auf Portfolioebene waren vorhanden und wurden genutzt, Evaluierungen auf strategischer Ebene wurden durchgeführt, internationale und multilaterale M&E-Aktivitäten wurden unterstützt</p>	<p>C.4.3 Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute, NGOs)</p> <p>C.4.4 Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p> <p>C.4.5 Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts); Interviews – extern (unabhängige Fachleute); Portfolioanalyse (DevTacker)</p> <p>C.4.6 Dokumentenauswertung (projektbezogene Dokumente); Projektbeispiele</p>
--	--	---	--

			<p>und genutzt. M&E-Systeme wiesen eine angemessene Qualität auf (z. B. SMARTe-Indikatoren). Ergebnisse der M&E-Aktivitäten wurden genutzt. Beispiele für entsprechende Umsteuerung waren ersichtlich</p> <p>C.4.6 Monitoringsysteme auf Umsetzungsebene waren – auch für unsichere Gebiete – vorhanden und wurden genutzt. Evaluierungen auf Umsetzungsebene wurden durchgeführt. M&E-Systeme wiesen eine angemessene Qualität auf (z. B. SMARTe-Indikatoren). Ergebnisse der M&E-Aktivitäten wurden genutzt. Beispiele für entsprechende Umsteuerung waren ersichtlich</p>
--	--	--	--

D. IMPACT – Erzielte das deutsche zivile Engagement in Afghanistan übergeordnete Wirkungen?

D.1	<p>Inwieweit trug das deutsche zivile Engagement der Ressorts plausibel zu übergeordneten (politischen) Zielsetzungen der Bundesregierung in Afghanistan signifikant bei und bestätigten sich die den Zielen zugrundeliegenden Wirkungsannahmen? (ToR 50, 51, 52, 54, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80)</p>	<p><i>Für jedes identifizierte Thema werden Indikatoren nach gleichem Schema erstellt und überprüft:</i></p> <p>D.1.1 Übergeordnete (politische) Ziele auf Outcome- bzw. Impact-Ebene der ressortgemeinsamen Wirkungslogik (Thema X, Y und Z) wurden erreicht (SE)</p> <p>D.1.2 Signifikanter Beitrag der Ressorts zu Zielen ist (nicht) plausibel nachvollziehbar</p> <p>D.1.3 Weitere Gründe für (Nicht-)Erreichung (in Bezug auf Relevanz, Kohärenz, Effektivität und Nachhaltigkeit)</p> <p><i>Beispiel Staatsaufbau</i></p>	<p>D.1.1 Indikatoren für Themen wurden auf Basis selbstgesetzter Erfolgsindikatoren der Ressorts und in Abgleich mit wissenschaftlicher Literatur vom Evaluierungsteam abgeleitet; Erfolg musste jeweils auf Basis der wissenschaftlichen Literatur sowie der Meinungen von Fachleuten definiert werden</p> <p>D.1.2 Wirkannahmen bzw. Mechanismen a, b, c aus dem Wirkungsmodell hielten empirischer Überprüfung stand. Funktionieren der Wirkannahmen bzw. Mechanismen des spezifischen Wirkpfades wurde durch Daten (Triangulation: Literatur, Expert*innen, Fallbeispiele) empirisch überprüft</p> <p>D.1.3 Siehe Ergebnisse anderer Kriterien</p>	<p>D.1.1 Auswertung Sekundärdaten</p> <p>D.1.2 Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p> <p>D.1.3 Siehe andere Evaluierungsergebnisse</p>
-----	---	--	--	---

		<p>D.1.1 Staatsaufbau – Impact-Ziele wurden erreicht: Funktionalität des Staats verbesserte sich gemessen an <i>Governance</i>-Indikatoren (Legitimität des Staats erhöhte sich gemessen an der Zustimmung der Bevölkerung zur Regierung, Vertrauen der Bevölkerung zur Regierung nahm über die Zeit zu)</p> <p>D1.2 Staatsaufbau – Beitrag der Ressorts zu Impact-Zielen ist (nicht) plausibel nachvollziehbar: Wirkannahmen bzw. Mechanismen <i>Hearts & Minds</i> oder Opportunitätskosten (<i>opportunity costs</i>) hielten empirischer Überprüfung stand</p> <p>D.1.3 Staatsaufbau –Weitere Gründe (in Bezug auf Relevanz, Kohärenz, Effektivität und Nachhaltigkeit)</p>		
D.2	<p>Inwieweit trug das deutsche zivile Engagement in Afghanistan zu nicht intendierten positiven oder negativen Veränderungen bei bzw. verschärfte es Konflikte sogar? (ToR 48, 54, 70, 71)</p>	<p>D.2.1 Angemessene Mechanismen zur Identifizierung nicht intendierter positiver und negativer Wirkungen waren vorhanden (SE, UE)</p> <p>D.2.2 Mechanismen zur Identifizierung nicht intendierter positiver und negativer Wirkungen waren funktional und wurden genutzt (UE)</p> <p>D.2.3 Analytische Bewertungen zu (potenziellen) nicht intendierten positiven</p>	<p>D.2.1 Auf strategischer und Umsetzungsebene existierten strukturierte Mechanismen und Prozesse, um potenzielle nicht intendierte positive und negative Wirkungen zu identifizieren und ggf. unterstützende Maßnahmen bzw. Gegenmaßnahmen einzuleiten</p> <p>D.2.2 Vor Ort wurden nicht intendierte positive und negative Wirkungen durch regelmäßiges Monitoring mit geeigneten Instrumenten identifiziert, diese Einschätzungen wurden dokumentiert und an die Umsetzungsebene weitergeben. Befragte Beteiligte und externe Perspektive bestätigten Funktionalität</p>	<p>D.2.1 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente); Literaturanalyse (Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute, NGOs/Zivilgesellschaft)</p> <p>D.2.2 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente); Interviews – intern (Ressorts, DOs)</p>

	<p>und negativen Wirkungen des Engagements der Ressorts lagen den Ministerien vor und wurden genutzt (SE)</p> <p>D.2.4 Tatsächliche positive und negative Wirkungen wurden festgestellt, spezifisch für jedes Thema, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thema X: Maßnahmen unterstützten (keine) Parallelsysteme/Taliban • Thema Y: Maßnahmen führten (nicht) zu einer Verschärfung der Konflikte • Thema Z, weitere: Maßnahmen führten nicht zu einer Verschlechterung der Situation von Frauen und Mädchen (konservative Pushbacks), Maßnahmen etablierten Systeme, um SBSV vorzubeugen 	<p>D.2.3 Es existierten (landesunabhängige) Strategien, wie mit häufigen positiven und negativen Wirkungen (z. B. Förderung der Korruption) umgegangen werden soll. Landesspezifische Analysen zu (potenziellen) positiven und negativen Wirkungen auf der strategischen Ebene wurden in Afghanistan durchgeführt: in Strategiepapieren zu Afghanistan werden (potenzielle) nicht intendierte positive und negative Wirkungen erwähnt und zur Entscheidungsbeurteilung angeführt</p> <p>D.2.4 Je nach negativem Wirkungsbereich (Thema) wurden unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe angewandt, auf Basis wissenschaftlicher Literatur und der Einschätzung von Fachleuten, z. B. hinsichtlich der Auswirkungen auf soziale Kohäsion: Die Mehrheit der Befragten gab an, dass das Verhältnis von Zielgruppen und nicht berücksichtigten Gruppen sich durch die Projekte nicht verschlechtert habe</p>	<p>D.2.3 Dokumentenauswertung (strategiebezogene Dokumente); Interviews – intern (Ressorts, DOs)</p> <p>D.2.4 Auswertung Sekundärdaten; Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen), Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, NGOs/Zivilgesellschaft, unabhängige Fachleute)</p>
--	--	---	--

E. NACHHALTIGKEIT – War das deutsche zivile Engagement in Afghanistan nachhaltig?

E.1	<p>Inwiefern haben die Ressorts in Afghanistan die Voraussetzungen für Anschlussfähigkeit bzw. Nachhaltigkeit¹⁴⁷ geschaffen? (ToR 81, 82)</p>	<p>E.1.1 Eine ressortübergreifende sowie mit den afghanischen Partnern abgestimmte Exitstrategie lag vor und wurde planmäßig umgesetzt (PE und SE)</p> <p>E.1.2. Nachhaltigkeit und Anschlussfähigkeit sowie auf den fragilen Kontext Afghanistans bezogene Risiken wurden bei der Strategieformulierung in und</p>	<p>E.1.1 Die Bundesregierung definierte Bedingungen (z. B. zum Abschluss von Maßnahmen oder Nichterreichen von Zielen) und/oder einen Zeitrahmen und vereinbarte sie mit den afghanischen Partnern, um das Engagement in Afghanistan anhand eines ausdifferenzierten Ablaufplans zu beenden. Definierte Kriterien der Exit-Strategie wurden eingehalten (Abgleich [nicht] umgesetzter Schritte). Afghanische Partner zeigten Willen, eigenständig Aufgaben zu übernehmen</p>	<p>E.1.1 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, Kleine/Große Anfragen im Bundestag, Protokolle von Bundestagsdebatten, Protokolle von Besprechungen zwischen Ressorts und mit afghanischen Partnern); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, unabhängige Fachleute); Projektbeispiele</p> <p>E.1.2 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, Protokolle von Besprechungen zwischen Ressorts (z. B. Protokolle der Runden der</p>
-----	--	---	--	--

<p>zwischen den Ressorts sowie mit den internationalen und afghanischen Partnern berücksichtigt (PE und SE)</p>	<p>E.1.2 In strategischen Dokumenten wurden Kriterien für Nachhaltigkeit/Anschlussfähigkeit der Maßnahmen und Wirkungen über das deutsche Engagement hinaus definiert. Externe und interne Risiken für Nachhaltigkeit/Anschlussfähigkeit der Maßnahmen wurden identifiziert</p>	<p>Staatssekretär*innen) und mit internationalen und afghanischen Partnern; Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen), Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner); Projektbeispiele</p>
<p>E.1.3 Maßnahmen im Sinne der Anschlussfähigkeit/Nachhaltigkeit wurden ergriffen und während sowie nach der Umsetzung durch M&E begleitet (UE)</p>	<p>(z. B. durch <i>Fragility Assessments</i> oder Beratung durch das RMO) und im Zeitverlauf wurden dynamisch und regelmäßig, z. B. bei eintretenden Risiken, Mitigationsstrategien entwickelt (auf SE und UE)</p>	<p>E.1.3 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, [Zwischen-]Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs)</p>
<p>E.1.4 Verzahnung im Sinne des HDP-Nexus wurde bei der Projektkonzeption berücksichtigt (UE)</p>	<p>E.1.3 (Zwischen-)Ergebnisse und M&E-Mechanismen lagen vor und entsprachen internationalen Standards (z. B. OECD-DAC-Kriterien)</p>	<p>E.1.4 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, Planungsdokumente, [Zwischen-]Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs)</p>
<p>E.1.5 Afghanische Partner wurden in bedarfsgerechte Planung miteinbezogen (SE, UE?)</p>	<p>E.1.4 Projektkonzeptionen zeigen Bestrebungen, Vorhaben im Sinne des HDP-Nexus (bzw. in Vorläufern koordinierter und um Anschlussfähigkeit bemühter Vorgehensweisen) miteinander zu verzahnen, insbesondere wurde auf Anschlussfähigkeit der Projekte eingegangen.</p>	<p>E.1.5 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, Planungsdokumente, Strategie- und Projektdokumente der afghanischen Partner); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, unabhängige Fachleute)</p>
<p>E.1.6 Lokales <i>Ownership</i> und Kapazitäten der afghanischen Akteure wurden mit deutscher Unterstützung aufgebaut (UE)</p>	<p>In der Berichterstattung wird über das Monitoring von Aktivitäten zur Abstimmung und Verzahnung von Maßnahmen berichtet. Aktivitäten zur Herstellung von Anschlussfähigkeit existierten und wurden gemonitort und es wurde dazu berichtet</p>	<p>E.1.6 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, Planungsdokumente, Strategie- und Projektdokumente der afghanischen Partner); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, unabhängige Fachleute)</p>
	<p>E.1.5 Während der Planung wurden afghanische Partner nach ihren Bedarfen gefragt und diese wurden in die Konzeption aufgenommen. Defizite zwischen abgestimmten Zielen von afghanischen und deutschen Partnern und Kapazitäten wurden erkannt und schriftlich festgehalten.</p>	

			<p>Ressorts reagierten auf Bedarfe und leiteten Maßnahmen zur Förderung der Übergabe an afghanische Partner ein, um die Übergabe der Verantwortung zur eigenständigen Umsetzung von Maßnahmen und deren Wirkung zu erzielen</p> <p>E.1.6 Es gab Bedarfs- und Kapazitätsanalysen der afghanischen Akteure. Aufbauend auf den Analysen wurden in Projektvorschlägen Aktivitäten zum Aufbau lokaler Kapazitäten geplant, um die nachhaltige und eigenständige Fortsetzung der Maßnahmen durch die afghanischen Partner (auch Communitys) zu fördern. Diese Aktivitäten wurden durchgeführt, um die nachhaltige und eigenständige Fortsetzung der Maßnahmen durch die afghanischen Partner zu fördern und zu gewährleisten. Dazu wurde in der Berichterstattung berichtet</p>	
E.2	<p>Inwiefern erreichten die Ressorts Anschlussfähigkeit und Nachhaltigkeit ihrer Maßnahmen in Afghanistan – vor wie auch nach dem Regimewechsel? (ToR 81)</p>	<p>E.2.1 Die Anschlussfähigkeit der Maßnahmen gelang (UE)</p> <p>E.2.2 <i>Ownership</i> für Maßnahmen war bei afghanischen Partnern vorhanden (SE, UE)</p> <p>E.2.3 Fortgesetzte Nutzung durch Zielgruppe bzw. eigenständige Weiterführung von Maßnahmen durch afghanische Partner bestanden über den Projektzeitraum hinaus (vor August 2021) (UE)</p>	<p>E.2.1 Weitere Maßnahmen des entwicklungs-, außen- oder sicherheitspolitischen Engagements deutscher, internationaler oder afghanischer Partner schlossen an die auf Anschlussfähigkeit ausgerichteten Maßnahmen an</p> <p>E.2.2 Lokales <i>Ownership</i> für Projekte war erkennbar (Feststellung anhand der Bewertung afghanischer Partner, DOs und Fachleuten/wissenschaftlicher Literatur, ggf. Feststellung von Gründen, warum <i>Ownership</i> fehlte)</p> <p>E.2.3 Zielgruppen nutzten Programme/Projekte/Einrichtungen/Wirkungen (z. B. erlangtes Wissen) nach Projektende. Die Betrachtung erfolgte insbesondere bis zur Machtübernahme</p>	<p>E.2.1 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, Übergabeprotokolle); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, unabhängige Fachleute, NGOs/Zivilgesellschaft); Projektbeispiele</p> <p>E.2.2 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, Übergabeprotokolle); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews -intern– intern (Ressorts, DOs); Interviews -extern– extern (afghanische Partner, unabhängige Fachleute, NGOs/Zivilgesellschaft); Projektbeispiele</p> <p>E.2.3 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, Übergabeprotokolle, Protokolle)</p>

	<p>E.2.4 Fortgesetzte Nutzung durch Zielgruppe und eigenständige Weiterführung von Maßnahmen durch afghanische Partner bestanden über das Ende des deutschen Engagements hinaus (nach August 2021) (UE)</p> <p>E.2.5 Die deutschen Maßnahmen befähigten afghanische Partner und Akteure, sofern als Maßnahmenziel formuliert, sich nachhaltig mit Erfordernissen wie Schutz der Menschenrechte, Ökologie, Gleichberechtigung der Geschlechter und Förderung marginalisierter Gruppen und Konfliktsensibilität eigenständig auseinanderzusetzen (zeitlicher Verlauf besonders nach Machtübernahme durch Taliban) (PE und SE)</p>	<p>der Taliban. Die Qualität der Nutzung war angemessen. Dabei wurde festgestellt, was sich die Ressorts hinsichtlich Nachhaltigkeit vorgenommen hatten. Die Bewertung der festgestellten (ggf. fehlenden Nachhaltigkeit) erfolgte entlang der entwicklungs-, außen- und sicherheitspolitischen Perspektiven und arbeitete etwaige Spannungsfelder heraus</p> <p>E.2.4 Zielgruppen nutzten Programme/Projekte/Einrichtungen nach August 2021 weiter. Die Qualität der Nutzung war angemessen. Dabei wurde festgestellt, was sich die Ressorts hinsichtlich Nachhaltigkeit vorgenommen hatten. Die Bewertung der festgestellten (ggf. fehlenden Nachhaltigkeit) erfolgte entlang der entwicklungs-, außen- und sicherheitspolitischen Perspektiven und arbeitete etwaige Spannungsfelder heraus</p> <p>E.2.5 Themen wie Menschenrechte, Ökologie, Gender, Marginalisierung von Gruppen und Konfliktsensibilität wurden von afghanischen Partnern und Akteuren (u. a. Taliban-Regime) berücksichtigt und nachhaltig verankert</p>	<p>von „Inspektionsreisen“, [Zwischen-]Evaluierungen; Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen) (vor August 2021); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, unabhängige Fachleute, NGOs/Zivilgesellschaft); Projektbeispiele</p> <p>E.2.4 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente, Übergabeprotokolle, Protokolle von „Inspektionsreisen“, [Zwischen-]Evaluierungen); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen) (nach August 2021); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, unabhängige Fachleute, NGOs/Zivilgesellschaft); Projektbeispiele</p> <p>E.2.5 Dokumentenauswertung (strategie- und projektbezogene Dokumente); Literaturanalyse (wissenschaftliche Literatur, Evaluierungen); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, unabhängige Fachleute, NGOs/Zivilgesellschaft); Projektbeispiele</p>
--	---	---	---

F. EFFIZIENZ – War das deutsche zivile Engagement in Afghanistan effizient?

F.1	Wie war das Verhältnis von eingesetzten Ressourcen zu den erreichten Leistungen und Ergebnissen und kamen diese den Zielgruppen rechtzeitig zugute?	<p>F.1.1 Geplante Kosten wurden eingehalten (UE)</p> <p>F.1.2 Die Maßnahmen wurden rechtzeitig umgesetzt und im Bedarfsfall an sich ändernde Bedingungen angepasst (UE)</p> <p>F.1.3 DOs und afghanische Umsetzungspartner verfügten über notwendige Kapazitäten (UE)</p> <p>F.1.4 In politischen Steuerungsentscheidungen spielten Effizienzüberlegungen eine Rolle (PE, SE)</p>	<p>F.1.1 Geplante Kosten für Personal, Material und sicherheitsrelevante Ausgaben wurden gemäß Finanzplanung eingehalten. Verschiedene Finanztöpfe für Maßnahmen waren vorhanden, Maßnahmen wurden diesen zugeordnet und Kosten für die Maßnahmen kamen aus den dafür vorgesehenen Finanztöpfen</p> <p>F.1.2 Maßnahmen wurden im geplanten Zeitrahmen umgesetzt, sodass die Zielgruppen rechtzeitig erreicht wurden. Hemmende und fördernde Faktoren wurden umfassend identifiziert und in der Konzeption und Umsetzung des Zeitplans berücksichtigt. Anpassungen wurden vorgenommen</p> <p>F.1.3 Personelle, fachliche und logistische Kapazitäten der DOs und afghanischer Umsetzungspartner wurden jeweils angemessen kalkuliert, waren vorhanden und verfügbar, um Maßnahmen zu planen, durchzuführen, zu steuern, zu monitoren und ggf. anzupassen</p> <p>F.1.4 Auf ministerieller Arbeitsebene wurde die Ausrichtung des Portfolios unter Effizienzgesichtspunkten eruiert. Projektvorschläge wurden auf Grundlage von Effizienz angenommen oder abgelehnt; es gab Ablehnungen von Projekten</p>	<p>F.1.1 Dokumentenauswertung (projektbezogene Dokumente, insbesondere Finanzpläne und Rechnungslegung); Projektbeispiele</p> <p>F.1.2 Dokumentenauswertung (projektbezogene Dokumente); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, NGOs/Zivilgesellschaft, unabhängige Fachleute)</p> <p>F.1.3 Dokumentenauswertung (projektbezogene Dokumente); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (afghanische Partner, NGOs/Zivilgesellschaft, unabhängige Fachleute)</p> <p>F.1.4 Dokumentenauswertung (projektbezogene Dokumente, insbesondere Finanzpläne); Interviews – intern (Ressorts, DOs); Interviews – extern (unabhängige Fachleute)</p>
-----	---	---	--	---