



# EXIT-PROZESSE IN DER ENTWICKLUNGS- ZUSAMMENARBEIT

*Synthesestudie*

2021

Der Reformprozess des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) „BMZ 2030“ soll durch geografische, thematische und instrumentelle Konzentrationsprozesse die Kohärenz und Effizienz in der deutschen bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) erhöhen. Konzentrationsprozesse bedingen in der Regel Exit-Prozesse in anderen Bereichen der EZ.

Ein Exit kann beispielsweise die Möglichkeit bieten, entwicklungspolitisches Engagement in Bereichen zu stärken, die eine höhere Wirksamkeit versprechen. Daneben kann er auch mit negativen Auswirkungen für die angestrebten oder erzielten Wirkungen sowie die partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Geber und (ehemaligem) Partnerland einhergehen.

Die vorliegende Synthesestudie untersucht, was im Zuge von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ auf Ebene von Ländern, Sektoren oder Instrumenten berücksichtigt werden sollte, um einen Exit-Prozess mit Blick auf die Nachhaltigkeit von Wirkungen und die partnerschaftlichen Beziehungen möglichst gut auszugestalten. Die Erkenntnisse beruhen auf einem Literaturreview, ergänzt um Expert\*inneninterviews, einen Onlinesurvey sowie Vertiefungsstudien zu Exit-Prozessen in der deutschen bilateralen staatlichen EZ.

Es zeigt sich, dass trotz eines zunehmenden Interesses die Beschäftigung mit geografischen, sektoralen und instrumentellen Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ gering ist.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist, dass ein Exit-Prozess auf einem planvollen Vorgehen gründen sollte und der Kontext eines jeden Exits zu berücksichtigen ist. Zugleich wurde deutlich, dass Exit-Strategien nur in Einzelfällen vorliegen.

# EXIT-PROZESSE IN DER ENTWICKLUNGS- ZUSAMMENARBEIT

*Synthesestudie*

*2021*

# IMPRESSUM

## Verfasst von

Dr. Kim Lücking  
Mirko Eppler  
Dr. Marie-Sophie Heinelt

## Verantwortlich

Dr. Stefan Leiderer

## Layout Design

MedienMélange:Kommunikation!, Hamburg  
[www.medienmelange.de](http://www.medienmelange.de)

## Lektorat

Marcus Klein, PhD

## Bildnachweis

Titelseite: © kurt, Shutterstock

## Bibliografische Angabe

Lücking, K., M. Eppler, M.S. Heinelt (2021), *Exit-Prozesse in der Entwicklungszusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

## Druck

Bonifatius, Paderborn

© Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), 2021

ISBN 978-3-96126-133-8 (gebundene Ausgabe)

ISBN 978-3-96126-134-5 (PDF)

## Herausgeber

Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval)  
Fritz-Schäffer-Straße 26  
53113 Bonn, Germany

Tel: +49 (0)228 33 69 07-0

E-Mail: [info@DEval.org](mailto:info@DEval.org)

[www.DEval.org](http://www.DEval.org)

Das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) ist vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) mandatiert, Maßnahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit unabhängig und nachvollziehbar zu analysieren und zu bewerten.

Mit seinen Evaluierungen trägt das Institut dazu bei, die Entscheidungsgrundlage für eine wirksame Gestaltung des Politikfeldes zu verbessern und die Transparenz zu den Ergebnissen zu erhöhen.

Der vorliegende Bericht ist auch auf der DEval-Website als PDF-Download verfügbar unter:  
<https://www.deval.org/de/publikationen>

Anfragen nach einer gebundenen Ausgabe richten Sie bitte an: [info@DEval.org](mailto:info@DEval.org)

Eine Stellungnahme des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) findet sich unter:

<https://www.bmz.de/de/ministerium/evaluierung/bmz-stellungnahmen-19404>

# DANKSAGUNG

Das Team der Synthesestudie erhielt bei seiner Arbeit Unterstützung von verschiedenen Personen und Organisationen. Für die bereitwillige Mitwirkung möchten wir uns bei allen Beteiligten herzlich bedanken: Die Mitglieder der Referenzgruppe leisteten wertvolle kritische und zugleich konstruktive Beiträge. Zu ihr gehörten Vertreter\*innen des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Zudem möchten wir dem BMZ, der GIZ und der Kreditanstalt für Wiederaufbau - Entwicklungsbank (KfW) dafür danken, dass benötigte Dokumente schnell zur Verfügung gestellt wurden und auf für die Studie wichtige Ansprechpersonen verwiesen wurde.

Die Erhebungsphase der Synthesestudie fiel zusammen mit dem Beginn der Coronapandemie. Daher möchten wir umso mehr all denjenigen Personen danken, die sich dennoch die Zeit nahmen, ihre Erfahrungen und ihre Expertise mit uns zu teilen: Allen befragten (ehemaligen) Mitarbeitenden des BMZ, der GIZ und der KfW in Deutschland und in den Ländern der Vertiefungsstudien sowie den befragten Partnerakteuren vor Ort sind wir ebenso für ihre Unterstützung dankbar wie den interviewten Expert\*innen und den Mitgliedern des DAC EvalNet, die an unserem Survey teilnahmen.

Ein besonderer Dank für ihre konstruktiven Anmerkungen und den gewinnbringenden Austausch gilt unserem externen Peer-Reviewer Dr. Niels Keijzer vom Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) und unserer internen Peer-Reviewerin Magdalena Orth.

Abschließend möchten wir uns herzlich bei Dr. Marcus Kaplan, Kevin Moull und Dr. Cornelia Römling für ihren Einsatz bedanken. Unser ausdrücklicher Dank für ihr großes Engagement gilt außerdem Amelie Bornemann und Sina Plücken sowie nicht zuletzt Sophia Rettberg, die uns während der Erhebungsphase unterstützte.

# ZUSAMMENFASSUNG

## Hintergrund

Anlass der Synthesestudie „Exit-Prozesse in der Entwicklungszusammenarbeit“ ist der jüngste Reformprozess des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) „BMZ 2030“. In diesem Reformprozess soll unter anderem durch geografische, thematische oder instrumentelle Konzentrationsprozesse die Kohärenz und die Effizienz in der deutschen bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) erhöht werden.<sup>i</sup>

Bereits seit Beginn der 2000er Jahre leiten viele internationale Geber – so auch Deutschland – vermehrt Konzentrationsprozesse in die Wege, um die bilaterale staatliche Entwicklungszusammenarbeit zu fokussieren.<sup>1</sup> <sup>ii</sup> Ihnen gemeinsam ist oftmals der Bezug zur Wirksamkeitsagenda und damit einhergehend die Arbeitsteilung unter Gebern.<sup>iii</sup> Anders jedoch als im BMZ-2030-Prozess gingen den Konzentrationsbemühungen oftmals Kürzungen des Budgets für die entwicklungspolitische Zusammenarbeit voraus.

Konzentrationsprozesse bedingen in der Regel Ausstiegs- beziehungsweise Aussteuerungsprozesse, im Folgenden *Exit* genannt, in anderen Bereichen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit. Bei der konkreten Auswahl von Ländern, Sektoren und Instrumenten, in denen die EZ beendet wird, können dabei ebenso Gründe zum Tragen kommen, die unabhängig von den jeweiligen Konzentrationsbestrebungen die Selektionsentscheidung für einen Ausstieg erleichtern. Dazu zählen beispielsweise die (absehbare) Graduierung<sup>2</sup> des Partnerlandes<sup>iv</sup> oder eine ohnehin aufgrund von schlechter Regierungsführung, Menschenrechtsverletzungen oder Korruption belastete Zusammenarbeit.<sup>v</sup> Auch ausbleibende Wirkungen in einem Sektor oder bei einem spezifischen Instrumenteneinsatz aufgrund fehlender Beteiligung der Akteure vor Ort können Motive sein, die einen Ausstieg begünstigen. In diesen Fällen bietet der Exit gleichfalls Möglichkeiten, entwicklungspolitisches Engagement in Bereichen zu stärken, die eine höhere Wirksamkeit versprechen, oder Partnerländer stärker zu unterstützen, die sich durch gute Regierungsführung auszeichnen.

Neben diesem Wirksamkeitspotenzial kann ein Exit – unabhängig von den Selektionskriterien – auch mit negativen Auswirkungen für die betroffenen Länder, Sektoren oder Instrumente einhergehen:<sup>vi</sup> Zum einen ist es möglich, dass angestrebte Wirkungen nicht erreicht oder bereits erzielte Wirkungen geschwächt werden. Dies gilt in besonderem Maß für Länder, die stark von der EZ abhängen: Ein vorzeitiges Ende der Zusammenarbeit kann zum Wegbrechen von Finanzierungen führen, wenn keine alternativen Finanzierungsmodelle vorhanden sind.<sup>vii</sup> Zum anderen ist es möglich, dass ebenso die partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Geber- und Partnerland (weiteren) Schaden nehmen. In schwerwiegenden Fällen kann es zu Reputationsverlusten des Gebers kommen,<sup>viii</sup> aber auch zu einem substantiell erschwerten Dialog auf Regierungsebene.

Aufgrund der Chancen und Risiken, die mit einem Exit-Prozess einhergehen können, werden diese im politischen Raum und in der breiteren Fachöffentlichkeit oftmals kontrovers diskutiert.<sup>ix</sup> Neben den potentiellen Chancen gewinnen die möglichen Risiken eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ an Bedeutung vor dem Hintergrund, dass aufgrund strategischer Neuorientierungen in den Geberländern immer mehr Staaten von einem Rückzug weiterer Geber betroffen sind.<sup>x</sup> In der vorliegenden Synthesestudie wird daher untersucht, was im Zuge von Ausstiegsprozessen in der bilateralen staatlichen EZ berücksichtigt werden sollte, um einen Exit-Prozess mit Blick auf die Nachhaltigkeit von Wirkungen und die partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Geber und (ehemaligem) Partnerland möglichst gut auszugestalten.

<sup>1</sup> Fußnoten werden im Folgenden mit arabischen Zahlen angegeben und befinden sich am jeweiligen Seitenende. Alle Quellen werden hingegen in Form von Endnoten mit römischen Zahlen dargestellt und befinden sich am Ende des Berichts (siehe Endnoten).

<sup>2</sup> Unter graduierte Volkswirtschaften beziehungsweise Staaten werden jene Länder gefasst, die das DAC der OECD nicht länger als qualifiziert („eligible“) ansieht, ODA-Mittel zu empfangen, weil sie drei aufeinanderfolgende Jahre den Schwellenwert für hohes Einkommen überschritten haben (OECD DAC, 2020a; siehe auch Calleja und Prizzon, 2019a, S. 7; Krempin, 2019, S. 30; Sedemund, 2014, S. 2).

## Untersuchungsgegenstand, Ziele und Fragestellungen

### Untersuchungsgegenstand

In Anlehnung an den BMZ-2030-Reformprozess bezieht sich der Untersuchungsgegenstand der Synthesestudie auf von der Geberseite motivierte Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ auf der Ebene von Ländern, Sektoren und Instrumenten. Unter einem *geografischen Exit* wird dabei der vollständige Ausstieg eines Gebers aus der bilateralen staatlichen EZ in einem Partnerland verstanden, unter einem *sektoralen* oder *instrumentellen Exit* der Ausstieg aus einzelnen Aspekten der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) oder der Technischen Zusammenarbeit (TZ).

Die beschriebenen Exit-Prozesse müssen jedoch nicht zwangsläufig eine geringere Intensität der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit bedeuten: Auch bei einem geografischen Exit ist weiteres entwicklungspolitisches Engagement über beispielsweise nichtstaatliche oder multilaterale Zusammenarbeit möglich, bei einem sektoralen oder instrumentellen Ausstieg kann dieser durch die Stärkung der Kooperation in anderen Sektoren beziehungsweise mit anderen Instrumenten gegebenenfalls sogar überkompensiert werden.

Viele Ausstiegsprozesse erfolgen unter den Rahmenbedingungen, dass ein Land zwar weiterhin von der EZ abhängig ist, ein Exit-Prozess aber grundsätzlich gut durchgeführt werden kann.<sup>xi</sup> Auf solchen Ausstiegsprozessen liegt das Hauptaugenmerk dieser Studie. Daneben können – als entgegengesetzte Extreme – Exit-Prozesse auch beispielsweise aufgrund von Graduierung oder einer Krisensituation stattfinden. Evidenz zu Ausstiegsprozessen unter solchen Bedingungen wird nur angeführt, sofern sie zu dem im Folgenden aufgezeigten Erkenntnisinteresse beiträgt. Gleiches gilt für Evidenz auf der Ebene einzelner Projektvorhaben.

### Ziele

In der Synthesestudie findet eine systematische Auseinandersetzung mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ mit dem Ziel statt, Evidenz und Erfahrungen dazu aufzubereiten, wie ein solcher Prozess gut ausgestaltet werden kann. Unter einem „guten“ Prozess wird in der vorliegenden Studie verstanden, dass möglichst zur Nachhaltigkeit von angestrebten Wirkungen sowie zum Bestand partnerschaftlicher Beziehungen beigetragen wird und negative Auswirkungen des Exits, die zu einer Verschlechterung der bisherigen Situation führen (zum Beispiel für Zielgruppen), begrenzt werden. Dies bedeutet im Einzelnen:

- Aufarbeitung von Evidenz und Erfahrungen deutscher wie internationaler Akteure zum Ausstieg aus Beteiligungsfeldern der bilateralen staatlichen EZ sowie Identifizierung von Evidenzlücken
- Formulierung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit bezüglich einer erfolgreichen Ausgestaltung von bilateralen staatlichen Exit-Prozessen im Rahmen von Konzentrationsprozessen auf der Geberseite

Daneben sollen die Erkenntnisse der Synthesestudie zur internationalen Debatte um Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ beitragen sowie den Austausch zwischen dem BMZ, den Durchführungsorganisationen (DOs) und anderen nationalen und internationalen Akteuren aus der EZ fördern. Damit sind zugleich die Adressat\*innen beziehungsweise Nutzer\*innen der Synthesestudie benannt: Hauptadressat ist das BMZ. Darüber hinaus können die Ergebnisse für eine Vielzahl entwicklungspolitischer Akteure nützlich sein. Dazu gehören insbesondere die DOs, die wesentlich zur Gestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ beitragen können, aber auch die breitere deutsche wie internationale Fachöffentlichkeit, in der Konzentrationsprozesse mit hoher Aufmerksamkeit diskutiert werden.

## Fragestellungen

Um die beschriebenen Ziele zu erreichen, wurde folgenden Leitfragen in der Synthesestudie nachgegangen:

1. Welche Evidenz liegt für die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit vor?
2. Welche Evidenzlücken bestehen bezüglich der Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit?
3. Werden bereits vorliegende Erkenntnisse und Empfehlungen zur Ausgestaltung von Exit-Prozessen von (inter-)nationalen Akteuren der EZ beziehungsweise den jeweiligen Adressat\*innen umgesetzt? Wenn nicht, aus welchen Gründen?

Für die Synthesestudie wurde der Exit-Prozess in drei Phasen gegliedert:

- a) Vorbereitungsphase: Die Phase beginnt mit der Entscheidung, einen Exit durchzuführen. In ihr werden die Grundlagen für den weiteren Exit-Prozess geschaffen. Sie endet mit der Verkündung der Exit-Entscheidung.
- b) Durchführungsphase: In dieser Phase wird die Exit-Entscheidung umgesetzt und die davon betroffene bilaterale staatliche Entwicklungszusammenarbeit zu Ende geführt.
- c) Post-Exit-Phase: In dieser Phase zeigt sich, wie erfolgreich der Ausstiegsprozess hinsichtlich der Nachhaltigkeit der angestrebten Wirkungen der EZ sowie des Bestands der partnerschaftlichen Beziehungen ist und ob gewonnene Erfahrungen geteilt werden.

Diese zeitliche Sequenzierung half dabei, die Leitfragen in Form von nachgeordneten Fragen zu konkretisieren (Tabelle 1).

<b>Tabelle 1 Nachgeordnete Fragen der Synthesestudie</b>	
<b>Vorbereitungsphase</b>	
<b>Frage 1</b>	Inwiefern sollten Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ auf Grundlage von Strategien erfolgen?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können Exit-Strategien auf Partner- und Geberseite entwickelt beziehungsweise abgestimmt werden?</li> <li>• Inwieweit werden dabei die Bedürfnisse/Bedarfe der Akteure vor Ort, aber auch die Dynamik im Partnerland berücksichtigt?</li> </ul>
<b>Frage 2</b>	Inwiefern sollten Stakeholder in den Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ eingebunden werden?
<b>Frage 3</b>	Auf welche Weise sollte die Entscheidung für einen Exit aus der bilateralen staatlichen EZ kommuniziert werden?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist ein guter Zeitpunkt für die Ankündigung eines Exits?</li> <li>• Von wem und mit wem sollte die Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?</li> <li>• Wie sollte die Entscheidung kommuniziert werden?</li> <li>• Was genau sollte bei der Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?</li> </ul>

<b>Durchführungsphase</b>	
<b>Frage 4</b>	Inwiefern kann eine Übernahme des entwicklungspolitischen Engagements durch andere Geber oder weitere Akteure vor Ort erfolgen?
<b>Frage 5</b>	Welche Strukturen unterstützen die Steuerung des Exit-Prozesses beziehungsweise eine Übernahme des entwicklungspolitischen Engagements durch Partnerakteure <sup>3</sup> ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern ist die Stärkung dieser Strukturen effizient?</li> <li>• Inwieweit sind die Kapazitäten von Partnerakteuren vorhanden, um die Wirkung des entwicklungspolitischen Engagements über die Zeit zu erhalten?</li> </ul>
<b>Post-Exit-Phase</b>	
<b>Frage 6</b>	Inwiefern können Geber und verantwortliche Akteure im Partnerland dazu beitragen, dass erzielte oder intendierte Wirkungen trotz Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ des austretenden Gebers beibehalten werden? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was können Geber und Partner tun, damit diese angestrebten entwicklungspolitischen Wirkungen eintreten?</li> <li>• Was können Geber und Partner tun, damit diese Wirkungen von Dauer sind?</li> </ul>
<b>Frage 7</b>	Inwiefern können Geber und verantwortliche Akteure im Partnerland dazu beitragen, dass partnerschaftliche Beziehungen trotz Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ des austretenden Gebers beibehalten werden? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was können Geber und Partner tun, damit diese partnerschaftlichen Beziehungen beibehalten werden?</li> </ul>
<b>Frage 8</b>	Wie können Lernerfahrungen zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ effektiv erfasst und geteilt werden, mit wem und in welcher Form?

## Methodisches Vorgehen

Um die Ziele der Synthesestudie zu erreichen, wurden verschiedene Erhebungs- und Analyseverfahren eingesetzt. Die zuvor beschriebene Phaseneinteilung eines Exit-Prozesses erwies sich dabei als hilfreich für die Analyse der generierten Daten und damit für die Beantwortung der aufgeführten Fragestellungen. Im Zuge dieser Auswertung zeigten sich wesentliche inhaltliche Herausforderungen, die sich bei der Vorbereitung und der Durchführung eines Ausstiegsprozesses in der bilateralen staatlichen EZ stellen. An diesen orientiert sich die Präsentation der Ergebnisse.

## Erhebungsinstrumente

Die Erkenntnisse der Synthesestudie beruhen im Wesentlichen auf einem umfangreichen Literaturreview, der ergänzt wurde um Interviews mit Expert\*innen, einen Onlinesurvey unter Mitgliedern des Netzwerks für Entwicklungsevaluierung (Network on Development Evaluation, EvalNet) des Entwicklungshilfesausschusses (Development Assistance Committee, DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) sowie Vertiefungsstudien zu Exit-Prozessen in der deutschen bilateralen staatlichen EZ.

Im Rahmen des **Literaturreviews** wurden sowohl wissenschaftliche Dokumente als auch Dokumente aus der EZ-Praxis zu Exit-Prozessen untersucht. Ziel war es, Evidenz sowie Evidenzlücken dazu abzuleiten, wie ein Ausstiegsprozess in der bilateralen staatlichen EZ möglichst gut gestaltet werden kann. Der Zeitraum für die

<sup>3</sup> Als Akteure vor Ort – im Folgenden auch Partnerakteure genannt – werden Personen und Personengruppen verstanden, die für den Exit-Prozess und dessen Durchführung relevant sind. Sie variieren abhängig vom jeweiligen Ausstiegsprozess: Sie können beispielsweise aus dem staatlichen oder nichtstaatlichen Bereich kommen und auf unterschiedlichen Ebenen agieren, wie der nationalen oder der kommunalen (siehe Abschnitt 2.3.2).

Suche nach relevanter Literatur wurde nicht eingeschränkt. Der Review umfasste insgesamt 76 Dokumente, ein Großteil davon empirische Studien.

Ziel der **Expert\*inneninterviews** war es, die Erkenntnisse des Literaturreviews durch Interviews mit EZ-Praktiker\*innen und EZ-Theoretiker\*innen zu vertiefen und zu ergänzen. Die Expert\*innen verwiesen gleichzeitig auf für die Synthesestudie wichtige Dokumente, die dann im Literaturreview ausgewertet wurden. Nicht auf alle Anfragen erfolgte eine Rückmeldung, was unter anderem im Kontext der in der Erhebungsphase auftretenden Coronapandemie und damit anderen Prioritätensetzungen zu sehen ist. Es wurden schließlich Expert\*innen von fünf verschiedenen Institutionen – der Dänischen Internationalen Entwicklungsagentur (Danish International Development Agency, Danida), der Unabhängigen Kommission für die Auswirkungen der Entwicklungshilfe (Independent Commission for Aid Impact, ICAI), der Norwegischen Agentur für Entwicklungszusammenarbeit (Norwegian Agency for Development Cooperation, Norad), der Millennium Challenge Corporation (MCC) und dem Institut für Entwicklung in Übersee (Overseas Development Institute, ODI) – interviewt.

Der **Onlinesurvey unter Mitgliedern des DAC EvalNet** verfolgte mehrere Zielsetzungen: In erster Linie sollten (noch) unveröffentlichte Dokumente zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ in Erfahrung gebracht werden, die ihrerseits Eingang in den Literaturreview fanden. Er diente zudem dazu, Verweise auf für die Synthesestudie wichtige Ansprechpersonen zu erhalten. Schließlich wurden auch persönliche Erfahrungen zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ abgefragt. Die gewünschte Auswertung von Geber-Erfahrungen mit Exit-Prozessen ließ die geringe Rücklaufquote jedoch nicht zu.

Durch die **Vertiefungsstudien** sollten die Erkenntnisse der Synthesestudie um anekdotische Evidenz zu Exit-Prozessen in der deutschen bilateralen staatlichen EZ ergänzt werden. In den fünf Ländern der Vertiefungsstudien – Angola, Madagaskar, Senegal, Thailand und Tschad – wurden 30 Interviews mit Vertreter\*innen des BMZ, der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und der Kreditanstalt für Wiederaufbau - Entwicklungsbank (KfW) geführt, in Senegal und Thailand darüber hinaus elf Interviews mit Partnerakteuren, um die Erfahrungen der Geberseite mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ zu komplementieren.

### **Ergebnstriangulation und Limitationen**

Die auf Grundlage der verschiedenen Erhebungsinstrumente generierten Erkenntnisse wurden abschließend trianguliert. Ziel war es, dadurch eine höhere Validität der Ergebnisse zu erreichen.

Die einzelnen Erhebungsinstrumente unterlagen verschiedenen Limitationen, denen unterschiedlich begegnet wurde. Eine der größten Herausforderungen für die Durchführung der Studie war hierbei die Coronapandemie, die zu Beginn der Erhebungsphase ihren Anfang nahm: Es konnten aufgrund anderer nachvollziehbarer Prioritätensetzungen der Befragten nicht alle geplanten Interviews – sowohl mit Expert\*innen wie im Rahmen der Vertiefungsstudien – geführt werden. Auch die geringe Beteiligung am DAC-EvalNet-Survey ist zum Teil dadurch zu erklären, dass der Start der Befragung mit dem Aufkommen der Coronapandemie zusammenfiel. Um dennoch Interviews zu ermöglichen, wurde der Großteil der Befragten per (Video-)Telefonie interviewt. Für die Interviews in Senegal wurde ein Gutachter vor Ort engagiert.

### **Qualität der verwendeten Literatur**

Um Aussagen über die Objektivität und die Aussagekraft der im Erhebungsprozess gewonnenen Informationen treffen zu können, war es wichtig, die Qualität der erhobenen Informationen und der vorliegenden Dokumente zu bestimmen.

### **Literaturreview**

Da die Auseinandersetzung mit Exit-Prozessen in der EZ erst in den letzten Jahren zugenommen hat, sind die in den Literaturreview eingegangenen Dokumente vergleichsweise aktuell. Dokumenten, die der Wissenschaft zuzuordnen sind, wurde ein höheres Maß an **Objektivität** zugeschrieben, da, so die Annahme, die

Erkenntnisse mit wissenschaftlichen Standards in Erfahrung gebracht wurden. Gleichmaßen wurde von unabhängigen Evaluierungseinheiten publizierten Studien aufgrund ihres Mandats ein hohes Maß an Objektivität beigemessen. Anders als beispielsweise bei Veröffentlichungen von Nichtregierungsorganisationen wurden bei ihnen keine interessen geleiteten Verzerrungen in der Aussagekraft von Ergebnissen angenommen. Davon ausgehend weist mehr als die Hälfte der Dokumente ein hinreichendes Maß an Objektivität auf.

Es wird von einer höheren **Aussagekraft** der Ergebnisse ausgegangen, wenn in den Studien mehr als ein Erhebungsinstrument verwendet wurde. Dies trifft auf mehr als zwei Drittel aller Dokumente zu. Von diesen stellen 25 vergleichende Fallstudien dar, wonach mehr als ein Exit-Prozess betrachtet wurde. Bei diesen Fallstudien wird von einer höheren Validität der Ergebnisse ausgegangen.

Die Objektivität als auch die Aussagekraft der Dokumente, die in den Literaturreview eingegangen sind, werden als hoch bewertet. Es wurde in der Synthesestudie dargelegt, wenn Erkenntnisse Einzelfälle darstellen oder interessen geleitet erscheinen.

### **Vertiefungsstudien, Expert\*inneninterviews und DAC-EvalNet-Survey**

Anders als bei Fallstudien sind die Erkenntnisse der einzelnen **Vertiefungsstudien** nicht repräsentativ; vielmehr wurde anekdotische Evidenz generiert. Die Einsichten können daher nicht verallgemeinert werden. Folglich werden sie nur dann angeführt, wenn sie Ergebnisse des Literaturreviews bestärken, ergänzen oder dazu Fragen aufwerfen.

Die im Rahmen der Synthesestudie befragten **Expert\*innen** wurden entsprechend ihrem zu erwartendem theoretischen oder praktischen Fachwissen zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ für die Interviews ausgewählt. Aufgrund dessen wird den so gewonnenen Erkenntnissen ein hohes Maß an Reliabilität beigemessen.

Durch den **DAC-EvalNet-Survey** konnten dem Literaturreview neun Dokumente zu Ausstiegsprozessen in der EZ hinzugefügt werden. Der Qualität von Dokumenten wurde in der Darstellung der Evidenzgrundlage des Literaturreviews nachgegangen.

## **Ergebnisse**

Einleitend fand eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Heterogenität von Exit-Prozessen statt und was dies für deren Ausgestaltung bedeutet. Es folgte eine Darstellung der Evidenz zu grundlegenden Themen beziehungsweise Herausforderungen während der Vorbereitung und der Durchführung von Ausstiegsprozessen in der bilateralen staatlichen EZ.

In der Literatur wird oftmals Bezug auf Exit-Prozesse auf Ebene von Ländern genommen. Spezifizierungen für sektorale und instrumentelle Ausstiegsprozesse wurden in der Synthesestudie dann durchgeführt, sofern es die Evidenzlage zuließ.

### 1. Heterogenität von Exit-Prozessen

Es liegt Evidenz dafür vor, dass der spezifische Kontext, in dem ein Exit-Prozess erfolgt, dessen Verlauf und die Handlungsoptionen der involvierten Akteure maßgeblich beeinflusst. Es wird in der Literatur eine Vielzahl an Kontextfaktoren angeführt, die den Ablauf von Exit-Prozessen beeinflussen können. In einer ersten Verallgemeinerung wird in der Literatur unterschieden zwischen Exit-Prozessen in graduierenden Ländern und solchen, die in stärker von öffentlichen Mitteln für Entwicklungszusammenarbeit (*Official Development Assistance*, ODA) abhängigen Ländern erfolgen. Da es bei Letzteren schwieriger sei, alternative Finanzierungsquellen zu etablieren, solle ein Fokus auf die nachhaltige Sicherung des Erreichten sowie auf den Aufbau von Kapazitäten zur Übernahme entwicklungspolitischen Engagements gelegt werden. Darüber hinaus solle sich der Geber seiner relativen politischen und/oder finanziellen Bedeutung im jeweiligen Partnerland beziehungsweise in einzelnen Sektoren bewusst sein. Insbesondere dann, wenn auch andere Geber einen Exit planen, sollten die Auswirkungen des Ausstiegs für das Partnerland sowie mögliche Ausgleichszahlungen bedacht werden. In politisch instabilen Situationen gelte es zudem, den Exit-Prozess zeitlich flexibel zu gestalten

und nach Möglichkeit verschiedene Ausstiegsszenarien zu entwickeln. Aufgrund dieser Unterschiede seien verallgemeinerbare Maßnahmen für die Durchführung von Exit-Prozessen nur schwer möglich.

Die Herausforderungen, aber auch die Grenzen, die beispielsweise mit dem Kapazitätsaufbau bei Partnerakteuren oder zeitlicher Flexibilität in der Planung von Exit-Prozessen einhergehen, werden in diesem Zusammenhang in der vorliegenden Literatur nicht thematisiert. Eine Auseinandersetzung damit erfolgt – zumindest in Teilen – im Rahmen der Vorbereitung und der Durchführung von Ausstiegsprozessen in der bilateralen staatlichen EZ.

## 2. Vorbereitung: Planung und Kommunikation

Im Zuge der Auswertung zeigte sich, dass zwei Hauptherausforderungen während der Vorbereitung eines Exit-Prozesses die Planung sowie die Kommunikation vor allem bei der Verkündung der Exit-Entscheidung betreffen.

### 2.1. Exit-Strategien und -Umsetzungspläne

In der Literatur wird die Notwendigkeit eines möglichst frühzeitigen planvollen Vorgehens bei Exit-Prozessen betont, um die Nachhaltigkeit angestoßener Wirkungen abzusichern beziehungsweise zu fördern. Dabei wird in der Regel die Bedeutung einer Exit-Strategie unterstrichen, wobei der Begriff „Strategie“ häufig unscharf oder gar nicht definiert ist. In der Synthesestudie werden drei Konkretisierungsgrade unterschieden: 1. eine übergeordnete Exit-Strategie eines (zumeist Geber-)Landes, 2. Strategien für einen möglichen oder tatsächlichen Ausstiegsprozess in einem spezifischen Land, Sektor oder Instrument sowie 3. eine Operationalisierung einer spezifischen Strategie in Form eines (Umsetzungs-)Plans für einen anstehenden Exit.

Demgegenüber werden in der Literatur verschiedene Kernelemente von Exit-Strategien aufgeführt: Flexibilität von Exit-Prozessen; die Berücksichtigung des Länderkontexts und der Partnerbedarfe; die Verschriftlichung getroffener Vereinbarungen zwischen Geber und Partnerakteuren; und schließlich ausreichend Zeit für den Exit-Prozess. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass sowohl übergeordnete als auch spezifische Exit-Strategien nur selten – und dann allenfalls auf Geberseite – vorliegen (siehe Frage 1 zu Exit-Strategien). Zudem stellt sich zwar heraus, dass durch ein planvolles Vorgehen grundsätzliche Schwierigkeiten von Ausstiegsprozessen häufig antizipiert und im besten Fall auch vermieden werden können. In der Literatur wird jedoch selten thematisiert, dass immer noch nicht allen Herausforderungen bei der Umsetzung von Exit-Prozessen begegnet werden kann und Grenzen der Planbarkeit bestehen bleiben; nicht zuletzt auch deswegen, weil Exit-Prozesse oftmals auch Gegenstand kurzfristiger politischer Entscheidungsprozesse sind.

### 2.2. Kommunikation

Die vorliegende Evidenz legt nahe, dass eine frühzeitige und transparente Kommunikation wichtig für das Fortbestehen partnerschaftlicher Beziehungen nach einem Exit aus der bilateralen staatlichen EZ ist. In den Erhebungsquellen wird ausgeführt, dass insbesondere die Verkündung der Exit-Entscheidung „politisch hochrangig“ erfolgen solle. Eine nähere Konkretisierung bleibt jedoch aus und muss vermutlich situativ entschieden werden.

Es liegt gleichfalls Evidenz dafür vor, dass Stakeholder so frühzeitig wie möglich in den Exit-Prozess einbezogen werden sollten, um zum Bestand partnerschaftlicher Beziehungen und zur Nachhaltigkeit von Wirkungen beizutragen. Inwiefern ihnen die dem Ausstieg zugrunde liegenden Motive offen vermittelt oder allgemeine politische oder ökonomische Gründe herangezogen werden sollten, ist aber strittig: Es wird in diesem Zusammenhang angeführt, dass durch die Offenlegung der Motive eine Diskussion über deren Berechtigung und letztlich der Exit-Entscheidung an sich aufseiten des Partnerlandes entbrennen könne. Eine ähnlich uneinheitliche Bewertung in der Literatur trifft auch auf die Frage zu, ob es sinnvoll ist, die Partnerakteure bereits vor der endgültigen Entscheidung über einen möglichen Exit in Kenntnis zu setzen.

Einigkeit besteht in den Erhebungsquellen hingegen darüber, dass die Akteure vor Ort einen Überblick über den Umfang des Exits und den Umgang mit laufenden Vorhaben erhalten und in die Planung der anstehenden Schritte einbezogen werden sollten. Auf diese Weise könnten sie auch ihre eigene Planung dem Exit-Prozess entsprechend anpassen.

Es wird zudem hervorgehoben, dass die auf beiden Seiten beteiligten Stakeholder keine homogenen Gruppen seien: Ihre Interessen und ihr jeweiliger Wert für den Exit-Prozess könnten sich unterscheiden. Es könne daher hilfreich sein, verschiedene Stakeholdergruppen und ihre Interessen zu Beginn eines Ausstiegs zu identifizieren.

Zum (in-)formellen Abschluss des Exits liegt nur wenig Evidenz vor: Eine Abschlussveranstaltung könne dazu beitragen, die Beziehungen zu festigen, sofern zu zelebrierende Erfolge vorliegen (siehe Fragen 2 und 3 zur Einbindung von Stakeholdern und zur Kommunikation der Exit-Entscheidung).

### 3. Durchführung: Optionen der Übergabe

Mit Bezug auf die Durchführung eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ werden in der vorliegenden Literatur insbesondere Optionen zur Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen thematisiert. Es wird hingegen kaum besprochen, wie ein gelungener Exit für den – in der Praxis vermutlich häufig relevanteren – Fall gestaltet werden kann, dass keine realistische Option für eine Übergabe an andere Geber oder die Partnerakteure selbst besteht. Dennoch können auch aus den Ausführungen zu Übergabeprozessen Erkenntnisse abgeleitet werden, worauf geachtet werden sollte, um einen Exit-Prozess gut auszugestalten – selbst wenn manche Aspekte bereits vor einem beziehungsweise zu Beginn eines Exit-Prozesses besonders relevant sein können.

Zwei übergeordnete Aspekte werden in der Literatur zu Übergabeprozessen wiederholt angeführt:

- zeitliche Flexibilität

Es wird darauf verwiesen, dass zeitliche Flexibilität grundlegend sei für eine Übergabe mit dem Ziel, die Nachhaltigkeit von Wirkungen zu erhöhen.<sup>xii</sup> Inwiefern zeitliche Flexibilität tatsächlich dazu beiträgt, ergibt sich erst aus der näheren Auseinandersetzung mit Übergabeprozessen, die unter anderem zeigt, dass Abstimmungen zwischen Akteuren in der Praxis aufgrund verschiedener Herausforderungen zeitlichen Vorlauf benötigen.<sup>xiii</sup> Es fehlt jedoch die Diskussion dazu, dass zeitliche Flexibilität nicht notwendigerweise mit den administrativen und vor allem haushälterischen Prozessen im Geberland kompatibel ist.

- graduelle Übergabe an Partnerakteure und andere Geber

In der Literatur wird eine graduelle Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an die Akteure vor Ort und – sofern möglich – an andere Geber (im ehemaligen Partnerland) gefordert. Es wird darauf verwiesen, dass bei einem schrittweisen Übergang anfänglichen Schwierigkeiten mit vorhandener Expertise entgegengetreten werden könne. Demgegenüber wird in der Literatur nicht diskutiert, inwiefern solch eine Übernahme mit bestehenden administrativen Strukturen, aber auch mit Anreizen auf der Geber- wie der Partnerseite vereinbar ist.

#### 3.1. Übergabe an andere Geber

Es liegt Evidenz dafür vor, dass eine frühzeitige und zeitlich flexibel angelegte Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an andere Geber zur Nachhaltigkeit von Wirkungen beiträgt und im Sinne der Koordinierung unter Gebern ist. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dies, ebenso wie eine Übergabe an andere Akteure, nur selten ermöglicht wird. Eine Herausforderung ist den Erhebungsquellen zufolge die mangelnde Abstimmung zwischen Gebern und die Heterogenität ihrer entwicklungspolitischen Ansätze und (sektoralen) Expertise. Während eine fehlende Abstimmung sowie nicht vorhandene (sektorale) Expertise eine Übernahme verhindern, erschweren unterschiedliche Ausrichtungen der EZ eine Übernahme durch andere Geber (siehe Frage 4 zur Übernahme durch andere Geber und weitere Akteure).

Die Erkenntnisse aus der Literatur und den Vertiefungsstudien legen nahe, dass eine Übernahme der bisherigen entwicklungspolitischen Zusammenarbeit durch andere Geber dazu beitragen kann, erreichte Wirkungen zu erhalten und über den Exit hinaus zu stärken. Ob und in welchem Umfang dies tatsächlich möglich ist, muss im Einzelfall entschieden werden. Eigeninteressen der Geber wie auch der Partnerakteure erschweren möglicherweise eine Übergabe.

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass eine Übergabe an andere Geber seltener vorgesehen ist, wenn der Exit auf eine schwierige Zusammenarbeit zwischen bisherigem Geber und den Partnerakteuren zurückzuführen ist: Zum einen bieten solche meist beschleunigt durchgeführten Exit-Prozesse nicht die Zeit, die insbesondere für eine Übergabe an andere Geber erforderlich ist. Zum anderen ist nicht auszuschließen, dass aufgrund der Ursachen für den Ausstieg weder auf Geber- noch auch auf der Partnerseite daran Interesse besteht.

### 3.2. Übergabe an Partnerakteure

In den Erhebungsquellen wird angeführt, dass Motivation, Kapazitäten, Ressourcen und Vernetzung wesentliche Faktoren für einen erfolgreichen Exit-Prozess darstellen. Dabei sei vor allem die Motivation der Partnerakteure, die bisherige Arbeit zu übernehmen, ausschlaggebend für eine gelungene Übergabe. Zudem wird angeführt, dass die Vernetzung von Akteuren vor Ort die Nachhaltigkeit von Wirkungen positiv, aber nicht essenziell beeinflusst – ohne dabei Unterschiede zur Vernetzung vor dem Exit zu diskutieren.

Eine Stärkung von Kapazitäten und Ressourcen sei darüber hinaus grundlegend für eine erfolgreiche Übernahme. Die Kapazitätsstärkung solle auf individueller und institutioneller Ebene erfolgen, um Kompetenzen und zugleich die Eigenverantwortung der Partnerakteure zu festigen. Solch eine Kapazitätsstärkung scheint insbesondere für Exit-Prozesse in graduierenden Ländern möglich. Zudem werden nur vereinzelt Opportunitätskosten angeführt und darauf Bezug genommen, dass Kapazitätsaufbau mit den vorhandenen zeitlichen, finanziellen, aber auch personellen Ressourcen abgewägt werden sollte; vor allem dann, wenn Kapazitäten kaum oder nicht vorhanden sind, wie es insbesondere in von der EZ stark abhängigen beziehungsweise strukturell schwachen Partnerländern der Falls sein kann.

Es wird außerdem deutlich, dass die grundsätzliche Diskussion dazu, inwiefern Kapazitätsaufbau vor dem Exit hätte erfolgen müssen, nur am Rande geführt wird. Bei den (finanziellen) Ressourcen wird vor allem Bezug auf Mittel genommen, die im Zuge des Ausstiegsprozesses wegfallen. Als alternative Finanzierungsmodelle werden beispielsweise multilaterale Kanäle angesprochen, um – sofern nötig – Akteure vor Ort weiterhin finanziell zu unterstützen und Finanzierungslücken zu schließen. Insbesondere bei graduierenden Ländern wird thematisiert, dass durch trilaterale Zusammenarbeit die bestehende Partnerschaft in einer anderen Form erhalten werden könne. Schließlich solle grundsätzlich bei der Übergabe an Partnerakteure eine Analyse möglicher Risiken erfolgen, um angestoßene Entwicklungsdynamiken über den Exit hinaus zu erhalten (siehe Frage 5 zur Übernahme durch Akteure vor Ort).

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### ***Welche Evidenzlücken bestehen bezüglich der Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit?***

Auf Grundlage der eingehenden Auswertung nationaler und internationaler Erfahrungen zeigt sich zunächst, dass trotz eines in den letzten zehn, insbesondere in den letzten fünf Jahren gestiegenen Interesses die systematische und aufarbeitende Beschäftigung mit geografischen, sektoralen und instrumentellen Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ insgesamt als gering einzustufen ist und sich mehrheitlich auf Einzelfälle bezieht. Untersuchungen, die speziell den Ausstieg aus Instrumenten thematisieren, liegen nur im Ausnahmefall vor, der als wichtig erachtete Einbezug der Partnerperspektive findet sich gleichermaßen lediglich selten. All dies wirkt sich auf die vorliegende Evidenz sowie den Austausch über Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ aus, weshalb erhebliche Wissenslücken bleiben. Für künftige Studien bietet es sich folglich an, vermehrt den Fokus auf Ausstiegsprozesse auf geografischer, sektoraler und insbesondere instrumenteller Ebene zu legen. Dabei sollte verstärkt der Versuch unternommen werden, Partnerakteure einzubeziehen.

Im Hinblick auf fehlende Studien sei an dieser Stelle auf die derzeitige Coronapandemie verwiesen, die neben gesundheitlichen Implikationen ebenso weitreichende Folgen für die unterschiedlichsten Bereiche hat, vor allem die Wirtschaft von Ländern. Aufgrund der Aktualität der Pandemie stehen auch hier Untersuchungen zu ihren Auswirkungen auf Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ aus. Es kann jedoch angenommen werden, dass die Pandemie die Rahmenbedingungen solcher Ausstiegsprozesse maßgeblich bestimmt und im Zuge von anstehenden Exit-Prozessen der bilateralen staatlichen EZ explizit thematisiert werden sollte.

Zudem zeigt sich, dass die Ausgestaltung eines Exit-Prozesses von den jeweiligen nur schwer verallgemeinerbaren Rahmenbedingungen abhängt und insbesondere die Übergabe an andere Geber noch weiterer inhaltlicher Betrachtung bedarf. Auch der explizite Bezug von Exit-Prozessen zu der Nachhaltigkeit von Wirkungen, dem Bestand von Partnerschaften und dem Erfahrungsaustausch sollte gestärkt werden. Schließlich trägt die Durchführung von Studien oder Evaluierungen zu Exit-Prozessen allein noch nicht zu deren verbesserter Ausgestaltung bei – dies wird erst durch eine Auseinandersetzung mit den Inhalten im Zuge von Austausch- und Lernprozessen erreicht.

Daneben gibt es jedoch Ergebnisse zu wichtigen Aspekten, die während eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ beachtet werden sollten und aus denen sich ableiten lässt, wie erzielte oder intendierte Wirkungen beibehalten oder weiterhin unterstützt und partnerschaftliche Beziehungen bewahrt werden können.

### ***Welche Evidenz liegt für die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit vor? Und wird sie in der Praxis umgesetzt?***

Eine der wichtigsten Erkenntnisse dieser Synthesestudie ist, dass ein Exit-Prozess auf einem planvollen Vorgehen gründen sollte, auch dann wenn kurzfristig eintretende Ereignisse wahrscheinlich regelmäßige Anpassungen erfordern werden: Das kann maßgeblich dazu beitragen, dass der Prozess gut verläuft – im Sinne von nachhaltig mit Bezug auf die Wirkungen und beständig hinsichtlich der partnerschaftlichen Beziehungen. Zugleich wurde deutlich, dass Exit-Strategien nur in Einzelfällen auf der Geberseite vorliegen. Eine weitere Erkenntnis ist, dass es zwar übergeordnete Aspekte gibt, die in einer Ausstiegsstrategie adressiert werden sollten, diese jedoch nicht verallgemeinerbar ist. Vielmehr gilt es, den jeweiligen Kontext und die Besonderheiten eines jeden Exits zu berücksichtigen.

Mit Blick auf die Aspekte, die eine Exit-Strategie beinhalten sollte, lassen sich die nachstehend aufgeführten Punkte festhalten. Dabei ist anzumerken, dass die Begrifflichkeiten zu einem planvollen Vorgehen im Zuge eines Exit-Prozesses in der Literatur nicht immer stringent verwendet werden. Die aufgeführten Aspekte werden daher als Elemente verstanden, auf die bereits in übergeordneten Exit-Strategien verwiesen werden sollte und die ihre Konkretisierung in spezifischeren Ausstiegsstrategien sowie nachfolgend in Umsetzungsplänen erfahren:

- Die Ankündigung eines Exits sollte (gegebenenfalls politisch) hochrangig erfolgen, um dieser Entscheidung die entsprechende Wichtigkeit beizumessen und die Wertschätzung der Partnerakteure zu verdeutlichen. Zudem sollte der Entschluss frühestmöglich auch allen weiteren relevanten Stakeholdern vermittelt werden (siehe folgenden Punkt), um damit verbundene Unsicherheiten zu vermeiden. Ein mit den Akteuren vor Ort abgestimmtes Kommunikationskonzept ist von Vorteil.
- Es zeigt sich auch im Rahmen von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ, dass die Akteure vor Ort von Beginn an – spätestens nach der Entscheidung für einen Ausstieg – und durchgängig einbezogen werden sollten. Eine Analyse der Stakeholder im Vorfeld des Ausstiegsprozesses kann dazu dienen, alle relevanten Stakeholdergruppen im Blick zu haben und entsprechend einzubeziehen.
- Nachdem die Partnerakteure informiert wurden, sollten auch andere im Partnerland tätige Geber frühzeitig zumindest über den Exit-Prozess in Kenntnis gesetzt werden. Dadurch soll zum einen der zufällige Rückzug mehrerer Geber verhindert und zum anderen geprüft werden, ob entwicklungspolitisches Engagement ganz oder teilweise übernommen werden kann. Da solche Übergaben, die in bisherigen Exit-Prozessen eher die Ausnahme darstellen, im Rahmen des BMZ-2030-Prozesses erwogen werden sollen, sollte ein stärkerer Austausch mit anderen Gebern zu den diesbezüglichen Herausforderungen, aber auch Chancen erfolgen: Selbst bei Interesse ist eine Übernahme durch andere Geber aufgrund verschiedener entwicklungspolitischer Ausrichtungen sowie unterschiedlicher Ansätze oftmals nicht möglich.
- Sofern eine Übergabe bilateraler staatlicher Aktivitäten an die Akteure vor Ort möglich ist, bedarf es in Abstimmung mit ihnen einer realistischen Einschätzung der bestehenden institutionellen und personellen Kapazitäten auf der Partnerseite. Auf diese Weise können die vorhandenen Kapazitäten bedarfsgerecht gefördert werden. Dabei sollte abgewogen werden, inwiefern ein Kapazitätsaufbau generell und vor dem Hintergrund der vorhandenen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen möglich ist.

Zudem bedarf es einer Analyse möglicher Risiken, beispielsweise des Weggangs qualifizierten Personals, damit die angestoßenen Wirkungen in kritischen Situationen ausreichend widerstandsfähig sind.

Nicht zuletzt sollte eine Exit-Strategie beziehungsweise ein Umsetzungsplan flexibel ausgerichtet und mit ausreichend Zeit und Budget hinterlegt sein, um auf unerwartete Ereignisse angemessen reagieren zu können und auch politischen Komponenten von Exit-Prozessen Rechnung zu tragen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass Überlegungen zu allen Handlungsschritten im Zuge eines Exit-Prozesses möglichst frühzeitig erfolgen sollten sowie der Partner durchgängig in den Ausstiegsprozess eingebunden werden sollte.

Es erscheint auch im Sinne des BMZ-2030-Prozesses sinnvoll, eine Strategie oder grundsätzlich einen Leitfaden zu entwickeln,<sup>xiv</sup> der zur Steuerung von geografischen, sektoralen und instrumentellen Exit-Prozessen beiträgt und in dem Bezug auf die voran genannten Themen genommen wird. Mit Blick auf die vorhandene Evidenz beziehen sich die folgenden Empfehlungen auf Aussteuerungsprozesse in Ländern, aber ebenso auf strategische Aus- beziehungsweise Umsteuerungsprozesse von Länderportfolios. Vor allem bei Aussteuerungsprozessen aus nicht programm-basierten Instrumenten sollte anhand der Empfehlungen und vor allem des Leitfadens und der dort aufgeführten Inhalte diskutiert werden, inwiefern Anpassungen zu erfolgen haben.

**Empfehlung 1:** Das BMZ sollte – gegebenenfalls unter Einbeziehung weiterer Akteure, insbesondere der Durchführungsorganisationen – einen Leitfaden für Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit erarbeiten. In diesem Leitfaden sollten die wesentlichen Elemente, die die Ausgestaltung von Exit-Prozessen betreffen, aufgeführt und mit – gegebenenfalls zu priorisierenden – Handlungsoptionen versehen werden. Das betrifft die Einbindung von Stakeholdern, die Kommunikationsinhalte und -weise mit diesen im Verlauf des Exit-Prozesses, die Übergabe an andere Geber und/oder an die Partnerakteure sowie die Arbeitsteilung der deutschen EZ-Akteure.

Der Leitfaden sollte mit dem Ziel erstellt werden, dass er rahmengebend für die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit ist und eine kontextspezifische Konkretisierung erlaubt: Auf seiner Grundlage soll die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in Länderstrategien des BMZ für den jeweiligen länderspezifischen Kontext und gegebenenfalls in Regionalstrategien konkretisiert werden. Dafür sollte der Leitfaden auf übergeordneter Ebene wesentliche Themen und deren Funktion für einen gut ausgestalteten Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ zum Gegenstand haben. Zu diesen Eckpfeilern zählen:

- *Einbindung von Stakeholdern:* Identifikation relevanter Stakeholder sowie Art und Umfang von deren Einbindung in den Exit-Prozess
- *Kommunikation:* Auseinandersetzung, mit welchen Akteuren die Kommunikation zu Beginn und im weiteren Verlauf des Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit erfolgt, welche Inhalte und in welcher Form kommuniziert werden sollte(n)
- *Übergabe an andere Geber und/oder an die Partnerakteure:* Prüfung der Sinnhaftigkeit und der grundsätzlichen Optionen solcher Übergaben, Auseinandersetzung mit (zeitlichen, personellen und finanziellen) Gegebenheiten und Beschränkungen, aber auch Möglichkeiten, die Übergabe zu vereinfachen, sowie Einschätzung möglicher auftretender Risiken
- *Arbeitsteilung der deutschen EZ-Akteure:* Rollen- und Aufgabenklärung der verschiedenen deutschen EZ-Akteure während eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit und Auseinandersetzung mit Möglichkeiten der Koordination mit anderen Ressorts und Akteuren

**Empfehlung 2:** Die Länderstrategien des BMZ sollten sich systematisch mit Exit-Optionen befassen und dabei vor dem Hintergrund des spezifischen Länderkontexts und des deutschen Portfolios die Eckpunkte des Leitfadens für Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit aufgreifen.

In den Länderstrategien sollte im Grundsatz angelegt sein, wie die generisch formulierten Eckpfeiler des Leitfadens im Fall eines Aus- oder Umsteuerungsprozesses länderspezifisch ausgestaltet werden sollen. Das BMZ sollte dies in die Vorgaben zur Erstellung der Länderstrategien aufnehmen. Für diesen Prozess sollten auch Erkenntnisse aus Länderportfolioreviews genutzt werden.

Bei Regionalstrategien des BMZ sollte, so weit möglich, analog verfahren werden.

Die Durchführungsorganisationen der staatlichen EZ sollten auf die in den Länderstrategien formulierten Eckpunkte zur kontextspezifischen Ausgestaltung von Exit-Prozessen in Programmen und Modulvorschlägen Bezug nehmen, um sie im Fall einer Exit-Entscheidung zeitnah in eine operative Ausstiegsplanung überführen zu können.

**Empfehlung 3:** Die wesentlichen Erfahrungen mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ sollten auf Grundlage des etablierten Leitfadens vom BMZ regelmäßig systematisch und synthetisiert aufbereitet und für zukünftige Exit-Prozesse nutzbar genutzt werden.

Da es an geberspezifischer Evidenz für Deutschland zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ mangelt, sollte das BMZ entsprechende Erfahrungen systematisch erfassen, um sie für künftige Ausstiegsprozesse zu nutzen und Aussteuerungsprozesse besser entlang zentraler Eckpunkte für erfolgreiche Exit-Prozesse steuern zu können. Die Erfahrungen können sich auch auf andere Geber beziehen, sie sollten aber auf jeden Fall die spezifischen Erfahrungen umfassen, die in der deutschen EZ (und insbesondere im BMZ) vorliegen. Der BMZ-2030-Reformprozess kann dabei genutzt werden, um Erfahrungen mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ systematisch zu erfassen und zusammenzuführen.

Der Leitfaden für Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit sollte bei Bedarf entsprechend den dadurch gewonnenen Erkenntnissen durch das BMZ angepasst werden und damit wiederum Anwendung in den Länderstrategien und in der konkreten Durchführung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ finden.

# INHALT

Impressum.....	iv
Danksagung.....	v
Zusammenfassung.....	vi
Inhalt.....	xviii
Abkürzungen und Akronyme.....	xxi
1. Entwicklungspolitischer Hintergrund.....	1
1.1 Konzentrationsprozesse in der deutschen bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit.....	3
1.1.1 Vorangegangene Konzentrationsprozesse in der deutschen EZ.....	3
1.1.2 Der BMZ-2030-Reformprozess.....	5
1.2 Berichtsstruktur.....	6
2. Ziele und Untersuchungsgegenstand der Synthesestudie.....	8
2.1 Zielsetzung und Adressat*innen der Synthesestudie.....	9
2.2 Untersuchungsgegenstand.....	10
2.3 (Leit-)Fragen der Synthesestudie.....	11
2.3.1 Leitfragen.....	12
2.3.2 Nachgeordnete Fragen.....	12
3. Methodisches Vorgehen.....	16
3.1 Systematischer Literaturreview.....	17
3.2 Expert*inneninterviews.....	18
3.3 DAC-EvalNet-Survey.....	19
3.4 Vertiefungsstudien.....	20
3.5 Ergebnistriangulation.....	21
3.6 Limitationen.....	22
4. Evidenzgrundlage.....	24
4.1 Literaturreview.....	25
4.2 Vertiefungsstudien, Expert*inneninterviews und DAC-EvalNet-Survey.....	30
5. Exit-Prozesse in der Entwicklungszusammenarbeit: Synthesergebnisse.....	32
5.1 Heterogenität von Exit-Prozessen.....	33
5.2 Vorbereitung: Planung und Kommunikation.....	35
5.2.1 Exit-Strategien und -Umsetzungspläne.....	35
5.2.2 Kommunikation.....	39
5.3 Durchführung: Optionen der Übergabe.....	48
5.3.1 Übergabe an andere Geber.....	49
5.3.2 Übergabe an Partnerakteure.....	51

6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....	57
7. Literaturverzeichnis .....	63
8. Anhang .....	72
8.1 (Leit-)Fragen und Erhebungsinstrumente .....	73
8.2 Studienaufbau .....	75
8.3 Verwendete Datenbanken .....	76
8.4 Schlagwortgenerierung .....	77
8.5 Suche in Datenbanken (Auszug) .....	80
8.6 Codebaum .....	82
8.7 Methodische Bewertung der Literatur .....	84
8.8 Zuordnung (Leit)-Fragen und Codierung .....	85
8.9 Übergeordnetes Auswertungsraster .....	87
8.10 DAC EvalNet – Onlinesurvey .....	90
8.11 Länderblätter .....	97
8.11.1 Senegal .....	98
8.11.2 Thailand .....	100
8.11.3 Angola .....	102
8.11.4 Madagaskar .....	104
8.11.5 Tschad .....	106
8.12 Mitwirkende .....	108
Endnoten .....	109

## Abbildungen

Abbildung 1	Zahl der Partnerländer ausgewählter europäischer Geber im Jahr 2018 .....	5
Abbildung 2	Erkenntnisinteresse entlang des Exit-Prozesses.....	15
Abbildung 3	Publikationen zu Exit-Prozessen über die Zeit .....	26

## Tabellen

Tabelle 1	Nachgeordnete Fragen der Synthesestudie .....	viii
Tabelle 2	Evidenz zu Exit-Prozessen in der Entwicklungszusammenarbeit .....	28
Tabelle 3	Wichtige Kenngrößen zu Senegal .....	99
Tabelle 4	Wichtige Kenngrößen zu Thailand.....	101
Tabelle 5	Wichtige Kenngrößen zu Angola .....	103
Tabelle 6	Wichtige Kenngrößen zu Madagaskar .....	105
Tabelle 7	Wichtige Kenngrößen zu Tschad .....	107

## Kästen

Kasten 1	Graduierende Länder, LDCs und das Reformkonzept „BMZ 2030“ .....	11
Kasten 2	Exit-Strategien und weitere Begrifflichkeiten .....	35
Kasten 3	MCC Compacts.....	41
Kasten 4	Unterschiedliche Interessen auf der Geberseite.....	44
Kasten 5	Erkenntnisse aus den Vertiefungsstudien zur deutschen EZ.....	46
Kasten 6	Übergabe an NGOs .....	50
Kasten 7	Exit in Zeiten der Coronapandemie.....	59
Kasten 8	OECD-DAC-Peer Review für Deutschland.....	62

# ABKÜRZUNGEN UND AKRONYME

ADA	Austrian Development Agency
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ARC	African Risk Capacity
BIP	Bruttoinlandprodukt
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CPI	Corruption Perceptions Index
CRS	Creditor Reporting System
DAC	Development Assistance Committee
DAC EvalNet	DAC Network on Development Evaluation
Danida	Danish International Development Agency
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DEK	Dreieckskooperation
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit
DEVNET	New Zealand International Development Studies Network
DFID	Department for International Development
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DO	Durchführungsorganisation
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
EGM	Evidence Gap Map
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FANTA	Food and Nutrition Technical Assistance III Project
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung
FRIDE	Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior
Frolinat	Front national de libération du Tchad
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GTAI	Germany Trade & Investment
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HDI	Human Development Index
HDR	Human Development Report
HIC	High Income Country
ICAI	Independent Commission for Aid Impact
IEG	Independent Evaluation Group
IFC	International Finance Corporation World Bank Group
IOB	Policy and Operations Evaluation Department (Niederlande)
ITAD	Information Technology and Agricultural Development
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau - Entwicklungsbank

KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KZM	Kompetenzzentrum Methoden (des DEval)
LDC	Least Developed Country
LIC	Low Income Country
LMIC	Lower Middle Income Country
MCA	Millennium Challenge Account
MCC	Millennium Challenge Corporation
MoU	Memorandum of Understanding
NaWi	Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung
N/A	not available
NGO	Non-governmental organization
NOHA	Network on Humanitarian Action
Norad	Norwegian Agency for Development Cooperation
NUPI	Norwegian Institute of International Affairs
ODA	Official Development Assistance
ODI	Overseas Development Institute
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PDRD	Programme for Decentralised Rural Development
PL	Partnerland
Sida	Swedish International Development Cooperation Agency
SL	Schwerpunktpartnerländer
TL	Transformationsländer
TZ	Technische Zusammenarbeit
UK	United Kingdom
UMIC	Upper Middle Income Country
UN	United Nations
USAID	US Agency for International Development
USD	US-Dollar
WB	Weltbank

# 1. ENTWICKLUNGSPOLITISCHER HINTERGRUND

Seit Beginn der 2000er Jahre leiten viele internationale Geber – so auch Deutschland – verstärkt Konzentrationsprozesse in die Wege, um die bilaterale staatliche Entwicklungszusammenarbeit (EZ) zu fokussieren.<sup>4 xv</sup> Eine solche Entwicklung kann sich auf die Zahl der Länder beziehen, mit denen kooperiert wird, die Sektoren, in denen mit unterschiedlichen Akteuren vor Ort zusammengearbeitet wird, oder die im Rahmen der EZ eingesetzten Instrumente.<sup>5</sup>

Gemeinsam ist diesen Konzentrationsprozessen oftmals, dass das mit der Wirksamkeitsagenda einhergehende Bestreben zur Arbeitsteilung mit anderen Gebern als Referenzziel angeführt wird.<sup>xvi</sup> Zudem kann eine Fokussierung der EZ eine Reduzierung des administrativen Aufwandes und damit von Transaktionskosten bedeuten.<sup>xvii</sup> Dies kann insbesondere bei Geberländern eine Rolle spielen, die zusätzlich von Einschränkungen der budgetären Mittel für die entwicklungspolitische Zusammenarbeit betroffen sind.<sup>xviii</sup> Aber auch die Erhöhung der Effektivität wird angeführt, wenn sich die bilaterale staatliche EZ auf weniger Länder, Sektoren oder Instrumente ausrichtet.<sup>xix 6</sup> So führt in Deutschland das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) derzeit im Rahmen des BMZ-2030-Prozesses eine solche Konzentration mit der Begründung durch, die Effizienz und die Kohärenz der EZ erhöhen zu wollen.<sup>xx</sup>

Eine Bündelung entwicklungspolitischer Zusammenarbeit geht zugleich mit einem Ausstieg aus der EZ – im Folgenden *Exit* genannt – an anderer Stelle einher, sei es aus ganzen Ländern und Regionen, aus einzelnen Sektoren oder aus spezifischen Instrumenten. Dabei können in der konkreten Auswahl von Ländern, Sektoren und Instrumenten durchaus Gründe zum Tragen kommen, die eine solche Entscheidung unabhängig von den jeweiligen Konzentrationsbestrebungen rechtfertigen würden oder die zumindest die Selektion erleichtern. Dazu zählen beispielsweise die (absehbare) Graduierung<sup>7</sup> des Partnerlandes<sup>xxi</sup>, eine aufgrund von schlechter Regierungsführung, Menschenrechtsverletzungen und Korruption im Partnerland belastete Zusammenarbeit<sup>xxii</sup> sowie ausbleibende Wirkungen in einem Sektor oder unter einem spezifischen Instrumenteneinsatz wegen fehlender Beteiligung der Akteure vor Ort. In den letzten beiden Fällen bietet der Exit gleichfalls die Möglichkeit, entwicklungspolitisches Engagement in Bereichen zu stärken, die eine höhere Wirksamkeit versprechen, oder Partnerländer zu unterstützen, die sich durch gute Regierungsführung auszeichnen. In anderen Fällen erfordern Konzentrationsprozesse aber auch die Beendigung erfolgreicher beziehungsweise Erfolg versprechender Kooperationen und eines wirksamen Sektorengagements oder Instrumenteneinsatzes.

Unabhängig von den Selektionsgründen kann in jedem Fall ein unzureichend geplanter und mangelhaft durchgeführter Exit – seitens des Gebers, der den Ausstieg initiiert, oder der Akteure vor Ort – für die davon betroffenen Länder, Sektoren und Instrumente schwerwiegende Folgen nach sich ziehen.<sup>xxiii</sup> So kann ein Ausstieg einen Rückschritt hinter bisher Erreichtes auslösen; das gilt insbesondere für Länder, die stark von der EZ abhängig sind. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn die entwicklungspolitische Zusammenarbeit mit dem Partner ohne Vorlaufzeit beendet wird und dadurch ein Großteil der Finanzierung wegbricht. Es bedarf Zeit, alternative Finanzierungsmodelle aufzusetzen, weshalb gravierende Rückschritte in der bisherigen Entwicklung die Folge sein können.<sup>xxiv</sup> Aber auch zivilgesellschaftliche Organisationen, die oftmals von externen Ressourcen abhängig sind, können sich mit erheblichen Verlusten in der finanziellen, technischen und politischen Unterstützung konfrontiert sehen. Nicht zuletzt kann ein unzureichend geplanter Exit-Prozess negative Auswirkungen auf die Bevölkerung des Landes haben. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn infolge von

<sup>4</sup> Fußnoten werden im Folgenden mit arabischen Zahlen angegeben und befinden sich am jeweiligen Seitenende. Alle Quellen werden hingegen in Form von Endnoten in römischen Zahlen angegeben und befinden sich am Ende des Berichts (siehe Endnoten).

<sup>5</sup> Das Instrumentarium der deutschen EZ ist sehr ausdifferenziert: Die Finanzielle Zusammenarbeit (FZ) kann unter anderem auf Zuschüsse, Kredite und Bürgschaften zurückgreifen, die Technische Zusammenarbeit (TZ) unter anderem auf die Bereitstellung von Sachgütern, unterschiedliche Instrumente der personellen Zusammenarbeit (wie etwa Entwicklungshelfer\*innen und Langzeitfachkräfte) oder Trainings (BMZ, 2020c, ohne Datum; KfW, 2020; siehe auch OECD, 2015, S. 29).

<sup>6</sup> In diesem Zusammenhang wird oftmals das mit der Wirksamkeitsagenda einhergehende Bestreben zur Arbeitsteilung mit anderen Gebern als Referenzziel der Prozesse angeführt (De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 5, 10; von Hagen und Schulz, 2009, S. 1, 10; Schöfberger et al., 2019; Dok. 63).

<sup>7</sup> Unter graduierte Volkswirtschaften beziehungsweise Staaten werden jene Länder gefasst, die das DAC der OECD nicht länger als qualifiziert („eligible“) ansieht, ODA-Mittel zu empfangen, weil sie drei aufeinanderfolgende Jahre den Schwellenwert für hohes Einkommen überschritten haben (OECD DAC, 2020a; siehe auch Calleja und Prizzon, 2019a, S. 7; Krempin, 2019, S. 30; Sedemund, 2014, S. 2).

Ausstiegsprozessen Regierungen ehemaliger Partnerländer Kürzungen öffentlicher Gelder beziehungsweise Dienstleistungen vornehmen.<sup>xxv</sup>

Doch nicht nur erreichte Wirkungen können von einem unzulänglich durchgeführten Exit-Prozess betroffen sein. Partnerschaftliche Beziehungen zwischen der (ehemaligen) Partner- und der Geberregierung können ebenso Schaden erleiden – sofern eine angespannte Beziehung nicht der Grund für einen Exit ist: Abhängig davon, wie ein Ausstiegsprozess eingeleitet wird und welche Auswirkungen er hat, kann es zu Reputationsverlusten des Gebers als verlässlicher Partner kommen<sup>xxvi</sup> oder die Kommunikation auf Regierungsebene erschwert werden. Im Extremfall können Dialogstrukturen dauerhaft leiden.<sup>xxvii</sup> Ein nicht ausreichend geplanter und durchgeführter Exit-Prozess birgt damit die Risiken, dass die Nachhaltigkeit von bereits erzielten beziehungsweise angestrebten Wirkungen gefährdet wird<sup>xxviii</sup> und darüber hinaus die Beziehungen zwischen Geber und (ehemaligem) Partner belastet werden.

Aufgrund der Chancen und Risiken, die mit einem Exit-Prozess einhergehen können, werden diese im politischen Raum und in der breiteren Fachöffentlichkeit oftmals kontrovers diskutiert<sup>xxix</sup>. Daher ist es vor dem Hintergrund, dass die Anzahl von Ländern, die aufgrund von strategischen Neuorientierungen in den Geberländern auch von einem generellen Rückzug der Geber betroffen sind, steigt,<sup>xxx</sup> umso wichtiger, den Umgang mit Exit-Prozessen sowohl auf der Geberseite, die den Exit in die Wege leitet, wie auf der Partnerseite, die einen Umgang mit dem Ausstieg finden muss, aufzuarbeiten. Auf diese Weise werden Grundlagen für die Entwicklung von Richtlinien und Strategien geschaffen,<sup>xxxi</sup> die ihrerseits zu einem Fortbestand von Wirkungen und partnerschaftlichen Beziehungen beitragen können.

Bereits 2008 haben Heldgaar und Hägglund (2008, S. 3) auf den großen Bedarf an klar definierten Richtlinien für die Geber- wie für die Partnerländer hingewiesen, um den Ausstieg und die Transformation besser zu managen. Obgleich die Auseinandersetzung mit Exit-Prozessen vor allem im letzten Jahrzehnt zugenommen hat (siehe Abbildung 3 in Kapitel 4), fehlt es immer noch an entsprechenden Strategien, die vor allem auf die Nachhaltigkeit von intendierten Ergebnissen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit zielen. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Synthesestudie der Frage nachgegangen, was alles im Zuge von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ berücksichtigt werden sollte. Ziel ist es, internationale und nationale Evidenz und Erfahrungen mit Exit-Prozessen aufzuarbeiten und daraus Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit bezüglich einer erfolgreichen Ausgestaltung derartiger Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ abzuleiten (siehe Zielsetzung in Abschnitt 2.1). Dabei werden hauptsächlich solche Ausstiegsprozesse auf Ebene von Ländern, Sektoren und Instrumenten betrachtet, die infolge von bilateralen staatlichen Konzentrationsprozessen auf der Geberseite stattfinden.

In den beiden nachfolgenden Abschnitten werden zunächst die bisherigen Bestrebungen des BMZ, die Anzahl der Schwerpunktländer zu verringern (Abschnitt 1.1.1), sowie die gegenwärtigen Zielsetzungen im Rahmen des BMZ-2030-Prozesses dargestellt (Abschnitt 1.1.2). Abschließend wird ein Überblick über die Berichtsstruktur gegeben (Abschnitt 1.2).

## **1.1 Konzentrationsprozesse in der deutschen bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit**

---

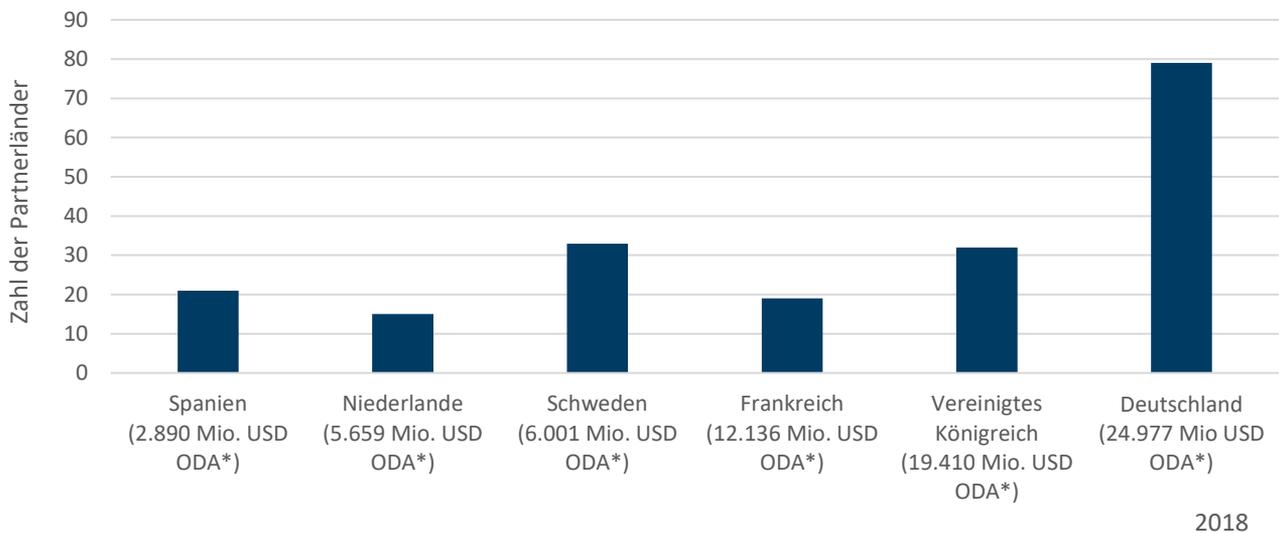
### **1.1.1 Vorangegangene Konzentrationsprozesse in der deutschen EZ**

Die Debatte zu Länderkonzentrationsprozessen in der deutschen bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit reicht mindestens bis ins Jahr 1993 zurück, als das BMZ im Haushaltsausschuss des Bundestages zur regionalen und sektoralen Konzentration aufgerufen wurde.<sup>xxxii</sup> Um dies zu erreichen, sollte sich die EZ auf weniger Partnerländer ausrichten und durch thematische Schwerpunktsetzungen ebenso inhaltlich fokussieren. In den Jahren 2000, 2008 und 2011 wurde unter unterschiedlichen Bundesregierungen die Zahl der Partnerländer verringert. Um aktuellen politischen Herausforderungen gerecht zu werden, wurden zwischenzeitlich aber auch wieder neue Partnerschaften eingegangen:

- Der Anpassungsprozess von 2000 zielte strategisch auf eine stärkere inhaltliche Schwerpunktbildung und regionale Konzentration der deutschen EZ. Hierfür führte das BMZ die Unterscheidung der Zusammenarbeit mit Schwerpunktpartnerländern (SL) und Partnerländern (PL) ein. Die Liste bilateraler Schwerpunkt- und Partnerländer wurde von 118 auf 70 reduziert. In 37 dieser Länder war als SL das gesamte entwicklungspolitische Instrumentarium (mit maximal drei Schwerpunkten) vorgesehen, während in 33 PL die Zusammenarbeit auf einen Schwerpunkt konzentriert wurde.<sup>xxxiii</sup>
- Grundlage des Anpassungsprozesses von 2008 war der Koalitionsvertrag aus dem Jahr 2005. Insgesamt wurde die Liste bilateraler Kooperationsländer von zwischenzeitlich wieder 84 auf 79 Länder reduziert. Hiervon wurde für 58 Länder eine Zusammenarbeit mit vollem staatlichem EZ-Programm (A-Länder) und für 21 Länder eine thematisch beziehungsweise regional fokussierte Zusammenarbeit (B-Länder) beschlossen.<sup>xxxiv</sup>
- Die Anpassung im Jahr 2011 beruhte auf dem Koalitionsvertrag von 2009 und dem entwicklungspolitischen Konzept von 2011.<sup>xxxv</sup> Die strategischen Ziele waren ähnlich wie bei den zwei vorherigen Prozessen und richteten sich auf eine wirkungsvollere, effizientere und im europäischen Vergleich kohärentere EZ sowie die Erhöhung politischer Steuerungsfähigkeit.<sup>xxxvi</sup> Die weitergehende Konzentration auf eine begrenzte Zahl von Kooperationsländern zugunsten größerer Effizienz und Wirksamkeit deutscher EZ entsprach auch den Empfehlungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD).<sup>xxxvii</sup> Insgesamt wurde die Liste der A-Länder auf 50 reduziert, während sich die Anzahl der B-Länder auf 29 erhöhte.<sup>xxxviii</sup> Die Zahl der Partnerländer insgesamt veränderte sich daher nicht gegenüber 2008, die finanziellen Zusagen blieben in den Jahren ebenfalls gleich.<sup>8</sup>

Trotz dieser regionalen und thematischen Bemühungen um mehr Fokussierung arbeitet das BMZ im internationalen Vergleich mit vielen Ländern zusammen (Vergleichsjahr 2018, siehe Abbildung 1).<sup>xxxix</sup> Vor diesem Hintergrund hat das BMZ mit seiner 2020 vorgelegten entwicklungspolitischen Ausrichtung im Rahmen des BMZ-2030-Prozesses erneut eine verstärkte Fokussierung auf weniger Partnerländer und Schwerpunktsektoren beschlossen.<sup>xl</sup>

<sup>8</sup> Betrachtet wurden folgende Daten des Creditor Reporting Systems (CRS) der OECD für die Partnerländer des BMZ in den Jahren 2008 und 2011 (ohne Palästina, das nicht geführt wurde): *commitments* in US-Dollar (gewählt wurden die Filter *ODA grants* und *ODA loans*. Der *BI\_multi*-Filter ist ungleich 2, das heißt, dass keine multilateralen Mittel enthalten sind). Empfängerländer sind alle Länder, die in der Datenbank gelistet sind. Damit ergeben sich für 2008 4,11 Millionen US-Dollar und für 2011 3,34 Millionen US-Dollar. Zudem sei noch darauf verwiesen, dass das BMZ seine Zusagen in Euro tätigt. An dieser Stelle und in den folgenden Datenblättern des Anhangs 8.13 werden die Werte jedoch in US-Dollar angegeben, da die CRS-Daten in US-Dollar veröffentlicht werden. Die zugrunde liegenden Umrechnungskurse in den jeweiligen Jahren sind auf der Website der OECD abrufbar (<https://data.oecd.org/conversion/exchange-rates.htm>).

**Abbildung 1 Zahl der Partnerländer ausgewählter europäischer Geber im Jahr 2018**

\* ODA (Official Development Assistance) auf Basis von Zuschussäquivalenten

Quellen: eigene Darstellung in Anlehnung an Dok. 63 unter Verwendung von *France Diplomatie (2020)*; *AECID (2005, S. 73, 2018)*; *MFA Netherlands (2018)*; *De Kemp und Lobbrecht (2015, S. 5 f.)*; *DFID (2017)*; *von Hagen und Schulz (2009, S. 10)*; *BMZ (2021)*

### 1.1.2 Der BMZ-2030-Reformprozess

Das BMZ stellte sein Reformkonzept „BMZ 2030“ im Frühjahr 2020 vor. Übergeordnetes Ziel der Neuausrichtung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ist es, Maßnahmen und Mittel der Entwicklungspolitik strategischer, wirksamer und effizienter einzusetzen, um zur Bewältigung globaler Herausforderungen beizutragen.<sup>xii</sup> Umfassende Reformprogramme und Schwerpunktsansätze<sup>xliii</sup> sollen dazu führen, (1) die deutsche EZ stärker als bisher auf prioritäre entwicklungspolitische Ziele auszurichten, (2) die Steuerungs- und Handlungsfähigkeit des BMZ zu erhöhen, (3) Finanzmittel strategischer und wirksamer einzusetzen und (4) die Kräfte im BMZ besser zu bündeln sowie die interne Zusammenarbeit und die Kommunikation zu verbessern.<sup>xliiii</sup>

Diese Neuorientierung beinhaltet damit auf der einen Seite die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einigen Ländern, die gezielt unterstützt werden sollen.<sup>xliiv</sup> Auf der anderen Seite geht sie mit einem Rückzug aus bisherigen Betätigungsfeldern der EZ einher. Im Gegensatz zu den Konzentrationsprozessen anderer Länder<sup>xliv</sup> sind Budgetkürzungen kein Grund der geplanten thematischen und regionalen Konzentration, sondern eine strategisch-politische Neuausrichtung. Im Zuge derer sollen gemeinsam mit den Partnerländern Exit-Strategien zum Abschluss von Vorhaben erarbeitet werden, um die Nachhaltigkeit bisheriger bilateraler staatlicher Aktivitäten zu sichern.<sup>xlvi</sup>

Durch die thematische Konzentration soll ein besonderer Fokus auf die Überwindung von Hunger und Armut sowie auf „Zukunftsthemen“ wie die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen gelegt werden.<sup>xlvii</sup> Um die Schwerpunkte in den Partnerländern systematisch neu auszurichten, werden fünf *Kernthemen*<sup>9</sup> und zehn *Initiativthemen*<sup>10</sup> unterschieden.

<sup>9</sup> Kernthemen: Frieden und gesellschaftlicher Zusammenhalt, Eine Welt ohne Hunger, Ausbildung und nachhaltiges Wachstum für gute Jobs, Verantwortung für unseren Planeten – Klima und Energie, Schutz unserer Lebensgrundlagen – Umwelt und natürliche Ressourcen (Dok. 65).

<sup>10</sup> Initiativthemen: Marshallplan mit Afrika, Grüner Knopf und nachhaltige Lieferketten, Perspektive Heimat, Sport, Medien und Kultur, Digitalzentren und Digitalisierung, Allianz für Entwicklung und Klima, Grüne Bürgerenergie, Synthetische Kraftstoffe, Bevölkerungsentwicklung und Familienplanung, One Health (Gesundheit von Mensch und Tier) (Dok. 65).

Neben der thematischen ist die regionale Konzentration der bilateralen staatlichen EZ wesentlicher Bestandteil des BMZ-2030-Reformkonzepts: Kern ist dabei, dass klare Bedingungen für die Auswahl und die Ausgestaltung entwicklungspolitischer Partnerschaften gelten sollen. So wird erstens der Eigeninitiative und der Eigenverantwortung der Partner eine hohe Bedeutung zugewiesen. Zweitens soll die Auswahl der Partnerländer nachdrücklicher entlang konkreter Kriterien wie Regierungsführung, Korruptionsbekämpfung und Entwicklungsbedarf erfolgen. Drittens fließen strategische Überlegungen wie Reformorientierung, geopolitische Interessen sowie Relevanz und Umfang bisheriger deutscher Zusammenarbeit in die Entscheidung ein.<sup>xlviii</sup> Folge dessen ist der Ausstieg aus der bilateralen staatlichen EZ in 27 Ländern.<sup>11</sup>

Das BMZ betont, dass laufende Maßnahmen bis zum Jahr 2022 verantwortungsvoll zu Ende geführt werden sollen. Zudem sollen maßgeschneiderte Exit-Strategien zur Abwicklung des bilateralen staatlichen Portfolios und mögliche Übergaben der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an andere Akteure, wie andere Geber, die Zivilgesellschaft oder die Europäische Union (EU), erarbeitet werden, um die Nachhaltigkeit bilateraler Aktivitäten zu sichern.<sup>xlix</sup> Im Folgenden ist diese regionale Konzentration gemeint, wenn die geografische Ebene angeführt wird: Bezugspunkt ist die Konzentration auf Ebene von Ländern und nicht auf Regionen oder Kontinente.

Das neue Partnerschafts- und das Themenmodell sollen ineinander verschränkt wirken: Als verbindlicher strategischer Gesamtansatz für die Zielsetzung bilateraler EZ werden Länderstrategien verfasst, die darstellen, wie die thematischen Vorgaben im spezifischen Länderkontext umgesetzt werden sollen.<sup>l</sup> Auf der instrumentellen Ebene sind ebenfalls Anpassungen und vor allem ein gezielter und in sich kohärenter Einsatz der EZ-Instrumente geplant. Hierfür sollen zum einen kleinteilige Vorhaben gebündelt und zum anderen Instrumente mit starken Reformanreizen ausgebaut werden wie etwa im Bereich der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) die Instrumente der Reformfinanzierung oder Ko- und Korbfinanzierungen.<sup>li</sup>

Kritik, die bislang am BMZ-2030-Prozess von Vertreter\*innen einzelner NGOs (*Non-governmental organizations*, Nichtregierungsorganisationen) und Parteien geäußert wurde, bezieht sich vor allem auf die Transparenz des Entscheidungsprozesses darüber, mit welchen Ländern zusammengearbeitet wird. Beanstandet wird außerdem, dass die Anzahl an LDCs (*Least Developed Countries*), mit denen kooperiert wird, sinkt (siehe Kasten 1).<sup>lii</sup>

Die vorliegende Synthesestudie nimmt den BMZ-2030-Reformprozess zum Anlass, Evidenz und Evidenzlücken zur möglichen Ausgestaltung eines verantwortungsvollen Exits aus der bilateralen staatlichen EZ aufzubereiten. Der Bericht stellt jedoch keine Begleitende beziehungsweise Evaluierung der konkreten Ausstiegsprozesse im Zuge von „BMZ-2030“ dar (siehe Kapitel 2).

## 1.2 Berichtsstruktur

Die Synthesestudie zu Exit-Prozessen in der Entwicklungszusammenarbeit setzt sich mit Ausstiegsprozessen in der bilateralen staatlichen EZ aufgrund von Konzentrationsprozessen der Geberseite auseinander. Dafür wurde in diesem Kapitel der entwicklungspolitische Rahmen zu Exit-Prozessen in der Entwicklungszusammenarbeit aufgespannt, indem der aktuelle Diskussionsstand zu Exit-Prozessen kurz dargelegt und die den Exit-Entscheidungen meist vorausgehenden Konzentrationsprozesse – insbesondere am Beispiel der BMZ-2030-Reform – ausgeführt wurden (siehe Abschnitt 1.1).

Das folgende Kapitel 2 präzisiert die Zielsetzungen und die Adressat\*innen der Studie (Abschnitt 2.1) und bietet ebenso eine konzeptionelle Einordnung und Aufbereitung zentraler Begriffe, wie eine Auseinanderset-

<sup>11</sup> Die Zahl der Partnerländer, mit denen Deutschland im Rahmen der bilateralen staatlichen EZ zusammengearbeitet, wird somit auf 60 reduziert. Zudem wird die bisherige Nomenklatur von A-, B- und C-Ländern durch neue Partnerschaftskategorien ersetzt: bilaterale, globale sowie Nexus- und Friedenspartner.

zung mit dem Begriff „Exit“ (Abschnitt 2.2). In Abschnitt 2.3 werden die übergeordneten Leitfragen des Berichts sowie die korrespondierenden thematischen Fragen vorgestellt, an denen sich auch die Berichtsstruktur orientiert.

Das methodische Design zur Bearbeitung der Leitfragen wird in Kapitel 3 besprochen. Für die einzelnen methodischen Schritte, deren Ergebnisse im Rahmen der Synthesestudie trianguliert werden, werden jeweils die Ziele, die Durchführung und die Analyse dargestellt. Den Kern der Studie bildet ein systematischer Literaturreview (Abschnitt 3.1), der durch leitfadengestützte Expert\*inneninterviews (Abschnitt 3.2), einen Survey unter Mitgliedsorganisationen des Evaluierungsnetzwerks des Entwicklungsausschusses der OECD (DAC Eval-Net) (Abschnitt 3.3) und Vertiefungsstudien (Abschnitt 3.4) ergänzt wurde. Vorgehen und Logik der systematischen Datentriangulation werden ebenfalls vorgestellt (Abschnitt 3.5). In Abschnitt 3.6 werden Limitationen des methodischen Designs der Studie transparent aufgezeigt und diskutiert.

Vor einer Synthese der Ergebnisse wird zunächst in Kapitel 4 die Evidenzgrundlage der Synthesestudie beschrieben. Dazu gehört, dass die Qualität der jeweils gewonnenen Erkenntnisse und deren Beitrag zur Synthesestudie bewertet werden.

Die Bearbeitung der (Leit-)Fragen folgt den Phasen, in die der Exit-Prozess in der Synthesestudie unterteilt ist: a) die Vorbereitungsphase, b) die Durchführungsphase und c) die Post-Exit-Phase (siehe Kapitel 2 für eine ausführlichere Darstellung der drei Phasen). Während die vorliegenden Daten entlang der benannten Phasen analysiert werden, fokussieren die Ergebnisse in Kapitel 5 auf die Hauptherausforderungen in der Vorbereitungs- und in der Durchführungsphase: Zunächst wird einleitend die Heterogenität von Exit-Prozessen dargestellt (Abschnitt 5.1), bevor auf *Planung und Kommunikation* als wesentliche Herausforderungen der Vorbereitungsphase eingegangen wird (Abschnitt 5.2). Wichtige Themen in dieser Phase sind daher die Entwicklung einer Exit-Strategie oder eines Umsetzungsplans (Abschnitt 5.2.1) sowie Kommunikationsprozesse, zu denen auch die Einbindung von Stakeholdern zählt (Abschnitt 5.2.2). Hauptpunkte der Durchführungsphase eines Exits sind vor allem *Optionen der Übergabe* (Abschnitt 5.3), und zwar an andere Geber (Abschnitt 5.3.1) oder Partnerakteure (Abschnitt 5.3.2).

Schlussfolgerungen aus diesen Abschnitten zur Frage, wie intendierte Wirkungen sowie partnerschaftliche Beziehungen trotz Ausstiegs in der Post-Exit-Phase aufrechterhalten werden können, werden ebenso wie davon abgeleitete Empfehlungen für die deutsche bilaterale staatliche EZ in Kapitel 6 präsentiert.

## 2. ZIELE UND UNTERSUCHUNGS- GEGENSTAND DER SYNTHESESTUDIE

Im Folgenden werden zunächst die Zielsetzung und die Adressat\*innen der Synthesestudie dargestellt (Abschnitt 2.1). Es folgt eine Beschreibung des Untersuchungsgegenstands (Abschnitt 2.2) und der untersuchungsleitenden Fragen (Abschnitt 2.3).

## 2.1 Zielsetzung und Adressat\*innen der Synthesestudie

---

Anlass der Synthesestudie zu „Exit-Prozessen in der Entwicklungszusammenarbeit“ ist das Reformkonzept „BMZ 2030“,<sup>liii</sup> das geografische, thematische und instrumentelle Fokussierungen in der bilateralen staatlichen EZ Deutschlands beinhaltet. Dabei stellt sich die Herausforderung, Konzentrationsprozesse derart umzusetzen, dass sowohl die Nachhaltigkeit des bisherigen bilateralen Engagements gesichert ist als auch der Dialog mit dem Partner Bestand hat (siehe Abschnitt 1.1.2).

In dieser Studie soll die Evidenz zur Frage dargelegt werden, was eine gute – oder auch weniger gute – Ausgestaltung von Exit-Prozessen ausmacht. Vor dem Hintergrund des Reformkonzepts „BMZ 2030“ werden daher Exit-Prozesse der bilateralen staatlichen EZ auf Ebene von Ländern, Sektoren und Instrumenten betrachtet (Abschnitt 2.2): Worauf sollte im Verlauf solcher Exit-Prozesse geachtet werden? Hierbei ist die Annahme leitend, dass sich im Gegensatz zu unzureichend durchgeführten Exit-Prozessen (siehe einleitenden Abschnitt von Kapitel 1) erfolgreich organisierte Ausstiegsprozesse positiv auf die Nachhaltigkeit bereits angestoßener Entwicklungsdynamiken und die künftige partnerschaftliche Beziehung der beteiligten Akteure auswirken. Dem gleichen Verständnis nach sollte in einem Kontext, in dem die EZ mit dem Partnerland schon belastet ist, eine Verschlechterung der Situation vermieden werden. Zugleich kann die Studie für bestehende Evidenzlücken sensibilisieren.

Hauptadressat der Synthesestudie ist das BMZ. Darüber hinaus können die Ergebnisse von einer Vielzahl entwicklungspolitischer Akteure genutzt werden. Dazu gehören insbesondere die Durchführungsorganisationen (DOs), die wesentlich zur Gestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ beitragen können, aber auch die breitere deutsche wie internationale Fachöffentlichkeit, in der Konzentrationsprozesse mit hoher Aufmerksamkeit diskutiert werden.

Zusammenfassend lauten die vorrangigen Ziele der Synthesestudie wie folgt:

- Aufarbeitung von Evidenz und Erfahrungen deutscher wie internationaler Akteure zum Ausstieg aus Betätigungsfeldern der bilateralen staatlichen EZ sowie Identifizierung von Evidenzlücken
- Formulierung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit bezüglich einer erfolgreichen Ausgestaltung von bilateralen staatlichen Exit-Prozessen im Rahmen von geberseitig veranlassten Konzentrationsprozessen

Zudem wird die Synthesestudie auch mit dem Ziel verfasst, einen Beitrag zur internationalen Debatte über Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ zu leisten und den Austausch von Erkenntnissen zwischen dem BMZ, den DOs sowie anderen (internationalen) Akteuren aus dem EZ-Bereich zu fördern.

Abschließend wird darauf verwiesen, dass das Reformkonzept „BMZ 2030“ Anlass, aber nicht Gegenstand der Synthesestudie ist: Exit-Entscheidungen im Rahmen des BMZ-2030-Prozesses werden nicht untersucht. Zum einen waren diese zu Studienbeginn noch nicht getroffen worden. Zum anderen erfordert solch eine Analyse von Exit-Prozessen eine tiefergehende Auseinandersetzung als dies im Rahmen einer Synthesestudie möglich ist. Die vorliegende Untersuchung ist im Kontext der Reform dennoch relevant, da ihre Erkenntnisse bei der Ausgestaltung von geografischen, aber auch thematischen oder instrumentellen Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ herangezogen werden können.

## 2.2 Untersuchungsgegenstand

Da zahlreiche Faktoren einen Exit und dessen Ausgestaltung beeinflussen, gibt es bislang keine eindeutige Definition des Begriffs „Exit“ im Zusammenhang mit einem Ausstieg aus der EZ.<sup>lv</sup> In Orientierung am Reformkonzept „BMZ 2030“ fokussiert die Studie auf Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ, die infolge intensiver Konzentrationsprozesse der Geberländer initiiert wurden. Betrachtet werden übergeordnete strategische Ausstiegsprozesse auf geografischer, sektoraler oder instrumenteller Ebene:

1. *geografischer Exit*: vollständiger Rückzug eines Gebers aus der bilateralen staatlichen EZ in einem Partnerland<sup>lv</sup>
2. *sektoraler/thematischer oder instrumenteller Exit*: Rückzug eines Gebers aus einzelnen Aspekten der Zusammenarbeit mit einem Partnerland, das heißt ein Rückzug aus Sektoren oder aus (einzelnen) Instrumenten der staatlichen FZ oder TZ (Technischen Zusammenarbeit)

Ein geografischer Exit (inter-)nationaler Geber aus der bilateralen staatlichen EZ muss nicht das Ende der Zusammenarbeit bedeuten: Engagement über multilaterale Kanäle, die nichtstaatliche oder auch die trilaterale Zusammenarbeit können – sofern bestehend – fortgeführt, verstärkt oder gleichfalls neu etabliert werden.<sup>lvii</sup> Ebenso können sektorale wie instrumentelle Exit-Prozesse mit dem Ausbau beziehungsweise der Etablierung eines anderen Sektors oder Instruments einhergehen. So stieg Dänemark Anfang der 2000er aus dem Telekommunikationssektor in Malawi aus, engagierte sich aber stattdessen im Bereich „Straßenbau“ und unterstützte weiterhin den Bildungs- und Landwirtschaftssektor.<sup>lvii</sup> Exit-Prozesse müssen somit nicht zwingend in einer geringeren Intensität der EZ münden.

Abhängig von den spezifischen Gründen für einen geografischen, sektoralen oder instrumentellen Exit aus der bilateralen staatlichen EZ können diese die weitere Gestaltung des Ausstiegsprozesses bestimmen.<sup>lviii</sup> Durch die Graduierung eines Landes können mögliche Leistungen eines Gebers an dieses Land nicht mehr als öffentliche Mittel für Entwicklungszusammenarbeit (*Official Development Assistance*, ODA) angerechnet werden.<sup>lviii</sup> 2018 waren beispielsweise Chile und Uruguay nicht mehr berechtigt, ODA zu erhalten.<sup>lix</sup> Daher können bei graduierenden Ländern anstelle der alten partnerschaftlichen Verbindungen neue Formen der Zusammenarbeit treten beziehungsweise verstärkt werden, beispielsweise Dreieckskooperationen (DEKs)<sup>lx</sup> (siehe Abschnitt 5.3.2). Der Übergang oder auch die *Transition*<sup>lx</sup> zu anderen Partnerschaftsformen ist oftmals mit dem Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ eng verwoben (siehe auch Kasten 1).<sup>lx</sup>

Eine andere Situation stellt sich dar, wenn Ausstiegsprozesse in Kriegs- oder Krisensituationen zum Beispiel aufgrund von Menschenrechtsverletzungen, Korruption oder fehlendem Engagement erfolgen. So geht es oftmals in (Bürger-)Kriegs- und Krisensituationen darum, das bisherige entwicklungspolitische Engagement möglichst geordnet, aber so schnell wie möglich abzuwickeln.

Zwischen diesen beiden Extremen von Graduierung und Krisensituationen als Gründe für einen Exit-Prozess erfolgen viele Ausstiegsprozesse unter den Rahmenbedingungen, dass ein Land zwar weiterhin von der EZ

<sup>12</sup> Eine Verringerung der bilateralen staatlichen EZ bedeutet beispielsweise nicht zugleich eine Verringerung des nichtstaatlichen Engagements: So können Geber ihren Einfluss auf das Partnerland auch in schlecht regierten Ländern erhöhen, wenn sie die Regierung umgehen und stattdessen nichtstaatliche Akteure fördern (Dietrich, 2013, S. 698 ff.).

<sup>13</sup> Für eine Einteilung in drei Typen von Exit-Management (1. Exit aufgrund höherer Gewalt; 2. Exit in einem Land, das von der EZ abhängt und die Rahmenbedingungen einen geordneten Ausstiegsprozess erlauben; 3. Exit in einem Land, das nicht länger von der EZ abhängt) siehe auch Slob und Jerve (2008, S. 23).

<sup>14</sup> Nach Kaplan et al. (2020, S. 5) ist „[e]ine Dreieckskooperation in der deutschen EZ [...] eine Form der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit, in der die deutsche EZ mit staatlichen Akteuren aus verschiedenen Ländern in drei unterschiedlichen Rollen in einer gemeinsam geplanten und durchgeführten Maßnahme kooperiert“. Zudem können auch andere nichtstaatliche Akteure, wie die Zivilgesellschaft oder der Privatsektor, trilateral kooperieren (OECD DAC, 2020b).

<sup>15</sup> Nach Jalles d’Orey und Prizzon (2019, S. 14) ist Transition ein nicht unbedingt linear verlaufender Prozess, der einen Zeitraum von bis zu mehreren Jahren umfassen kann und an dessen Ende sich die Partnerschaft zwischen Geber- und Partnerland verändert hat. Im Zuge dieses Prozesses nehmen Finanzierungen zu äußerst günstigen Bedingungen (*concessional finance*) ab und Instrumente werden diversifiziert.

abhängt, ein Exit-Prozess aber grundsätzlich gut durchgeführt werden kann.<sup>lxi</sup> Darauf liegt auch das Hauptaugenmerk dieser Studie. Evidenz zu Exit-Prozessen aufgrund von Graduierung und Krisensituationen wird – so vorhanden – nur angeführt, sofern sie zum aufgezeigten Erkenntnisinteresse beiträgt. Gleiches gilt für Evidenz auf der Ebene von einzelnen Projektvorhaben.

### Kasten 1 Graduierende Länder, LDCs und das Reformkonzept „BMZ 2030“

Im Zuge des Reformkonzepts „BMZ 2030“ wurde die Zahl der Partnerländer Deutschlands reduziert.<sup>lxii</sup> Um potenziell bevorstehende Graduierungen der Partnerländer, aber auch die Zusammenarbeit mit *Least Developed Countries* (LDCs, siehe Abschnitt 1.1.2) einschätzen zu können, sind die Klassifikationen der Weltbank (WB) sowie der Vereinten Nationen (United Nations, UN) hilfreich. Die WB unterteilt Länder anhand des Bruttonationaleinkommens (BNE) pro Kopf in vier Einkommensgruppen: Länder mit geringem Einkommen (Low Income Countries, LICs), Länder mit mittlerem Einkommen im unteren Bereich (Lower Middle Income Countries, LMICs), Länder mit mittlerem Einkommen im oberen Bereich (Upper Middle Income Countries, UMICs) und Länder mit hohem Einkommen (High Income Countries, HICs).<sup>lxiii</sup> Über das Einkommen hinaus definiert die UN LDCs anhand folgender Kriterien: BNE/Kopf, Humankapital (*Human Assets*) in Form von Gesundheits- und Bildungsindices und eines ökonomischen und ökologischen Vulnerabilitätsindex.<sup>lxiv</sup>

Der Anteil von UMICs, LMICs und LICs an den bilateralen Partnerländern des BMZ<sup>16</sup> veränderte sich im Zuge des BMZ-2030-Reformprozesses nur geringfügig:<sup>17</sup> Sie stellten 2020 ungefähr jeweils ein Drittel der bilateralen Partnerländer. LMICs waren mit circa 35 Prozent leicht überrepräsentiert. Der Anteil der LICs nahm um 2 Prozent auf 33 Prozent zu, während sich der Anteil von UMICs in einem ähnlichen Maß verringerte.

Gleiches zeigte sich für den Anteil von LDCs an den bilateralen Partnern des BMZ für das Jahr 2018: In der neuen Länderliste erhöhte sich der Anteil geringfügig von 39,1 Prozent auf 41,7 Prozent. In absoluten Zahlen bedeutete dies, dass neun Länder, mit denen die bilaterale staatliche Entwicklungszusammenarbeit beendet wird, als LDCs gelistet waren.<sup>lxv</sup>

Selbst wenn die Veränderungen gering sind, so besteht nahezu ein Drittel der bilateralen staatlichen Partnerschaften des BMZ mit UMICs. Somit ist Frage nach dem Umgang mit von der ODA-Liste der Empfängerländer graduierenden Ländern für das BMZ – in Abhängigkeit von der Entwicklung der einzelnen Ökonomien in den kommenden Jahren – auch perspektivisch relevant.<sup>18</sup>

## 2.3 (Leit-)Fragen der Synthesestudie

Mithilfe übergeordneter Leitfragen (Abschnitt 2.3.1) wird den Zielen der Synthesestudie nachgegangen (siehe Abschnitt 2.1). Der bestehende Diskurs zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ soll darüber hinaus mit bislang fehlendem Detailwissen bereichert werden. Daher werden zusätzlich nachgeordnete und zugleich themenspezifischere Fragen gestellt (Abschnitt 2.3.2). Diese sind nach einer ersten Sichtung des Forschungsstands zunächst deduktiv abgeleitet worden (siehe Abschnitt 3.1). Sie wurden während des Syntheseprozesses in Teilen aber auch induktiv weiterentwickelt (siehe Abschnitt 5.2 und 5.3).

<sup>16</sup> Hier werden auch Länder berücksichtigt, mit denen vorübergehend im Rahmen langfristig strukturbildender Maßnahmen zusammengearbeitet wird oder die von regionalen Initiativen profitieren (Dok. 8).

<sup>17</sup> Schwellenwerte für 2020 in BNE pro Kopf: LICs: 1.035 US-Dollar oder weniger, LMICs: 1.036 bis 4.045 US-Dollar, UMICs: 4.046 bis 12.535 US-Dollar, HICs: 12.536 US-Dollar oder höher (World Bank, 2021).

<sup>18</sup> Nach OECD DAC (2020a) umfasst diese DAC-Liste der ODA-Empfänger diejenigen Länder und Gebiete, in denen Geber mögliche Leistungen als ODA anrechnen können. Dazu gehören alle Länder mit geringem und mittlerem Einkommen ausgehend vom durch die Weltbank veröffentlichten BNE/pro Kopf.

### 2.3.1 Leitfragen

Zielsetzung der Synthesestudie ist es, Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ aufzuarbeiten, um auf diese Weise zu ihrer erfolgreichen Ausgestaltung beizutragen (siehe Abschnitt 2.1). Darauf bezugnehmend steht die Beantwortung folgender komplementärer Leitfragen<sup>19</sup> am Anfang der Synthesestudie:

1. Welche Evidenz liegt für die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit vor?<sup>20</sup>

Davon abgeleitet stellt sich die nachgeordnete Frage:<sup>21</sup>

- Worauf sollte im Exit-Prozess geachtet werden, um ihn möglichst gut auszugestalten?
2. Welche Evidenzlücken bestehen bezüglich der Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit?

Eine möglichst gute Ausgestaltung eines Exit-Prozesses bezieht sich dabei auf zwei Aspekte: Erstens sollen erreichte Wirkungen der EZ über den Exit hinaus nachhaltig beziehungsweise selbsttragend sein. Es soll demnach erreicht werden, dass das Partnerland bisher Erreichtes möglichst eigenverantwortlich fortführt. Im Umkehrschluss soll vermieden werden, dass sich die Situation wie zu Beginn der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit darstellt – oder sogar schlechter. Zweitens soll die partnerschaftliche Beziehung zwischen Geber- und ehemaligem Partnerland so wenig wie möglich durch einen Exit belastet werden. Dazu zählt beispielsweise, dass Dialogstrukturen auch auf hoher politischer Ebene – gegebenenfalls im Zuge neuer Kooperationsformen – erhalten bleiben (siehe Kapitel 1 und Abschnitt 2.1).

Den beiden genannten Leitfragen schließt sich eine weitere an:

3. Werden bereits vorliegende Erkenntnisse und Empfehlungen zur Ausgestaltung von Exit-Prozessen von (inter-)nationalen Akteuren der EZ beziehungsweise den jeweiligen Adressat\*innen umgesetzt? Wenn nicht, aus welchen Gründen?

Ziel dieser Frage ist es zu verstehen, inwiefern bestehenden Erkenntnissen und Empfehlungen zuwidergehandelt wird. Auf diesem Verständnis aufbauend können Schlüsse gezogen werden, wie dem entgegengewirkt werden kann.

### 2.3.2 Nachgeordnete Fragen

Um die oben aufgeführten Leitfragen inhaltlich zu vertiefen, werden sie um weitere thematisch spezifischer ausgerichtete Fragen ergänzt. In der Auseinandersetzung mit diesen Fragen hat sich gezeigt, dass eine zeitliche Sequenzierung idealtypischer Phasen von Exit-Prozessen für die Strukturierung der Analyse sinnvoll ist: Manche Themen sind primär zu Beginn eines Exit-Prozesses von Bedeutung, andere im weiteren Verlauf. Daher wird der Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ für diese Studie analytisch in drei Hauptphasen gegliedert:

1. Vorbereitungsphase: Die Phase beginnt mit der Entscheidung, einen Exit durchzuführen. In ihr werden die Grundlagen für den weiteren Ausstiegsprozess geschaffen. Sie endet mit der Verkündung des entsprechenden Entschlusses.
2. Durchführungsphase: In dieser Phase wird die Exit-Entscheidung umgesetzt und die davon betroffene bilaterale staatliche Entwicklungszusammenarbeit zu Ende geführt.

<sup>19</sup> Selbst wenn nicht jedes Mal explizit genannt, bezieht sich diese wie auch die folgenden Fragen auf Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ aufgrund von Konzentrationsprozessen auf der Geberseite.

<sup>20</sup> Im ursprünglichen Untersuchungsdesign wurde auch die Frage „Was sollte im Exit-Prozess vermieden werden, um ihn möglichst gut auszugestalten?“ erhoben. Im Zuge der Synthesestudie hat dies durchgängig zu Negativformulierungen in der Beantwortung geführt. Um inhaltliche Wiederholungen zu vermeiden, werden die Ergebnisse daher mit der Frage zusammengeführt, was beachtet werden sollte.

<sup>21</sup> Mit Gliederungspunkten werden Unterfragen angegeben.

3. Post-Exit-Phase: In dieser Phase zeigt sich, wie erfolgreich der Exit-Prozess hinsichtlich der Nachhaltigkeit der angestrebten Wirkungen der EZ sowie des Bestands der partnerschaftlichen Beziehungen ist. Es zeigt sich zudem, ob Erfahrungen mit dem Exit-Prozess geteilt werden.

Eine *Pre-Exit-Phase*, in der die Entscheidung für oder gegen einen Ausstieg noch nicht gefallen ist, ist nicht Teil der Phaseneinteilung: Gegenstand der Studie ist nicht, *ob*, sondern *wie* ein Exit-Prozess durchgeführt werden sollte (siehe Abschnitt 2.1).

### Vorbereitungsphase

Eine erste Sichtung der Literatur (siehe Einleitung in Abschnitt 2.3) zeigt, dass die Erarbeitung oder – sofern vorhanden – die Anpassung eines planvollen Vorgehens in Form von Exit-Strategien (siehe Abschnitt 5.2.1 zur begrifflichen Auseinandersetzung) zwischen dem ausscheidenden Geberland und dem Partnerland in der Vorbereitungsphase wichtig sein kann: Sie kann den weiteren Exit-Prozess erleichtern und ein abgestimmtes Vorgehen zwischen beiden ermöglichen. Somit stellen sich folgende Fragen:

1. Inwiefern sollten Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ auf Grundlage von Strategien erfolgen?
  - Wie können Exit-Strategien auf Partner- und Geberseite entwickelt beziehungsweise abgestimmt werden?
  - Inwieweit werden dabei die Bedürfnisse/Bedarfe der Akteure vor Ort, aber auch die Dynamik im Partnerland berücksichtigt?

Als Akteure vor Ort – im Folgenden auch Partnerakteure genannt – werden Personen und Personengruppen verstanden, die für den Exit-Prozess und dessen Durchführung relevant sind. Sie variieren abhängig vom jeweiligen Ausstiegsprozess: Sie können beispielsweise aus dem staatlichen oder nichtstaatlichen Bereich kommen und auf unterschiedlichen Ebenen agieren, wie der nationalen oder der kommunalen.<sup>lxvi</sup> Anschließend an die Frage, inwiefern schon bei der Erstellung von Exit-Strategien ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden, stellt sich bereits in der Vorbereitungsphase gleichfalls die Frage nach ihrer sowie der Einbindung von relevanten Personen oder Personengruppen aus dem Geberland.

2. Inwiefern sollten Stakeholder in den Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ eingebunden werden?

Das Ende der Vorbereitungsphase wird zunächst durch eine offizielle – gegebenenfalls auch inoffizielle – Verkündung des Exits aus der bilateralen staatlichen EZ bestimmt.<sup>22</sup> Diesbezüglich stellt sich eine Reihe an Fragen bezüglich einer angemessenen Kommunikation. Dazu gehört, wann der Exit verkündet wird. Außerdem stellen sich Fragen in Bezug auf die Kommunikationsebene, die Art und Weise der Kommunikation und was der eigentliche Gegenstand der Exit-Ankündigung ist. Die Fragen, die damit einhergehen, lauten wie folgt:

3. Auf welche Weise sollte die Entscheidung für einen Exit aus der bilateralen staatlichen EZ kommuniziert werden?
  - Was ist ein guter Zeitpunkt für die Ankündigung eines Exits?
  - Von wem und mit wem sollte die Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?
  - Wie sollte die Entscheidung kommuniziert werden?
  - Was genau sollte bei der Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?

### Durchführungsphase

In der Durchführungsphase wird der Ausstieg vollzogen. Dabei ist zu klären, ob das bisherige entwicklungs-politische Engagement ganz oder teilweise von anderen Gebern oder dem Partnerland selbst übernommen

<sup>22</sup> Die Abstimmung zwischen verschiedenen Akteuren der Geberregierung, zum Beispiel zwischen Auswärtigem Amt und BMZ in Deutschland, wird nicht explizit untersucht. Allerdings haben sich im Rahmen der Vertiefungsstudien (siehe Abschnitt 3.4) anekdotische Erkenntnisse für die deutsche EZ ergeben, die in Kasten 5 festgehalten sind.

werden kann. Entscheidend ist, dass fehlendes Engagement der Akteure vor Ort nicht ein Auslöser für den Exit-Prozess war (siehe Abschnitt 2.2).

Sofern dieses Engagement vorhanden ist, erscheinen insbesondere für eine Übernahme durch die Partnerakteure institutionelle und personelle Kapazitäten notwendig, um den Exit zu steuern. Die daraus folgenden Fragen sind:

4. Inwiefern kann eine Übernahme des entwicklungspolitischen Engagements durch andere Geber oder weitere Akteure vor Ort erfolgen?
5. Welche Strukturen unterstützen die Steuerung des Exit-Prozesses beziehungsweise eine Übernahme des entwicklungspolitischen Engagements durch Partnerakteure?
  - Inwiefern ist die Stärkung dieser Strukturen effizient?
  - Inwieweit sind die Kapazitäten von Partnerakteuren vorhanden, um die Wirkung des entwicklungspolitischen Engagements über die Zeit zu erhalten?

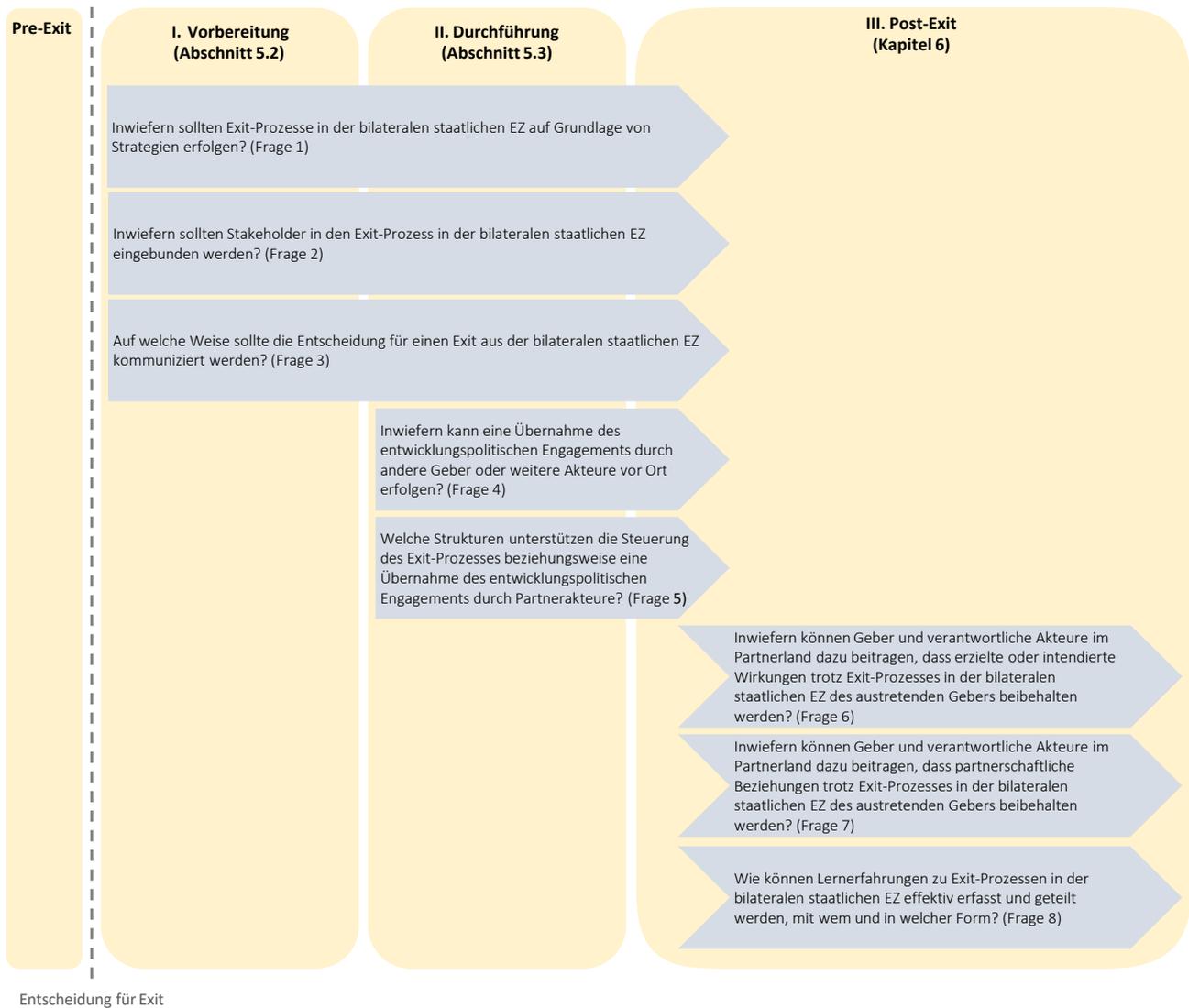
### Post-Exit-Phase

Wenn die Nachhaltigkeit angestoßener Entwicklungsdynamiken und der Bestand partnerschaftlicher Beziehungen als Kriterien für einen gelungenen Ausstiegsprozess herangezogen werden, dann zeigt sich erst in der Post-Exit-Phase, ob er erfolgreich war. In dieser Phase wird zudem ersichtlich, ob ein Austausch von Erfahrungen zwischen Akteuren der EZ zu Exit-Prozessen stattfindet, um für künftige Prozesse daraus zu lernen. Die Fragen, die sich daher für die Post-Exit-Phase stellen, lauten wie folgt:

6. Inwiefern können Geber und verantwortliche Akteure im Partnerland dazu beitragen, dass erzielte oder intendierte Wirkungen trotz Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ des austretenden Gebers beibehalten werden?
  - Was können Geber und Partner tun, damit diese angestrebten entwicklungspolitischen Wirkungen eintreten?
  - Was können Geber und Partner tun, damit diese Wirkungen von Dauer sind?
7. Inwiefern können Geber und verantwortliche Akteure im Partnerland dazu beitragen, dass partnerschaftliche Beziehungen trotz Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ des austretenden Gebers beibehalten werden?
8. Wie können Lernerfahrungen zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ effektiv erfasst und geteilt werden, mit wem und in welcher Form?

Die Fragen der Vorbereitungs- und der Durchführungsphase wurden mit dem Ziel gestellt, Antworten darauf zu erhalten, wie entwicklungspolitische Wirkungen und partnerschaftliche Beziehungen über den Exit hinaus bewahrt werden können. In der Auseinandersetzung damit finden somit zugleich die für die Post-Exit-Phase aufgeführten Fragen ihre Antwort. Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen der Vorbereitungs- und der Durchführungsphase für die Fragen der Post-Exit-Phase werden – gemeinsam mit Empfehlungen für die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der deutschen EZ – im Abschlusskapitel gezogen (siehe Kapitel 6).

In Abbildung 2 werden alle Fragen der Synthesestudie entlang der drei Phasen eines Exit-Prozesses dargestellt und den Kapiteln zugeordnet, in denen sie vornehmlich behandelt werden (siehe auch Anhang 8.1 für eine tabellarische Übersicht).<sup>lxvii</sup> Im folgenden Kapitel 3 wird die methodische Herangehensweise zur Untersuchung dieser Fragen dargelegt.

**Abbildung 2 Erkenntnisinteresse entlang des Exit-Prozesses**

Quelle: eigene Darstellung

### 3. METHODISCHES VORGEHEN

Es werden unterschiedliche Erhebungsinstrumente genutzt, um die für die Synthesestudie formulierten Ziele (siehe Abschnitt 2.1) zu erreichen: Den Schwerpunkt der Datenerhebung bildet ein systematischer Literaturreview (Abschnitt 3.1), auf dessen Basis die bisherige Evidenz zu Exit-Prozessen aufbereitet wird. Mithilfe von Interviews mit Expert\*innen (Abschnitt 3.2), einem Survey unter Mitgliedern des DAC Network on Development Evaluation (DAC EvalNet) (Abschnitt 3.3) und Vertiefungsstudien in Form von Länderbeispielen (Abschnitt 3.4) wird diese Evidenz fundiert. Zudem wird ergänzend untersucht, worauf im Zuge von Exit-Prozessen geachtet werden sollte und welche Wissenslücken nach wie vor bestehen (siehe Anhang 8.1 für eine Übersicht, welche Datenquellen für die Beantwortung der [Leit-]Fragen herangezogen wurden und Anhang 8.2 für den Studienaufbau). Die Ergebnisse der unterschiedlichen Erhebungsinstrumente werden trianguliert (Abschnitt 3.5) und die Limitationen dieses methodischen Vorgehens diskutiert (Abschnitt 3.6).<sup>23</sup>

Zu der Auswertung der Daten und der Darstellung der daraus gewonnenen Erkenntnisse sei noch Folgendes angemerkt: Die in Abschnitt 2.3.2 beschriebene Phaseneinteilung erwies sich als hilfreich für die Analyse der vorliegenden Daten und damit für die Beantwortung der Fragestellungen. Im Zuge dieser Auswertung zeigten sich wesentliche inhaltliche Herausforderungen, die sich bei der Vorbereitung und der Durchführung eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ ergeben. An diesen orientiert sich die Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 5.

### 3.1 Systematischer Literaturreview

Den wesentlichen Baustein der vorliegenden Synthesestudie bildet ein Review vorwiegend empirischer Literatur zu Exit-Prozessen in der Entwicklungszusammenarbeit. Für die Synthesestudie waren die damit verbundenen Ziele,

1. den gegenwärtigen Stand der wissenschaftlichen Forschung und der Diskussion in der EZ-Praxis in Bezug zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ aufzuarbeiten und substantielle Ergebnisse – aber auch Evidenzlücken – zur Durchführung von Ausstiegsprozessen aufzuzeigen und
2. auf dieser Basis Hinweise zu abstrahieren, wie diese Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ ausgestaltet sein sollten.

Um die wissenschaftliche Literatur und auch einschlägige nicht wissenschaftliche Dokumente aus der EZ-Praxis möglichst vollständig zu erfassen, wurden die Recherche und die Auswahl systematisch strukturiert.<sup>lxviii</sup> Die Suche wurde nicht auf einen spezifischen Zeitraum eingeschränkt. Im Rahmen des webbasierten Samplings wurden neben deutsch- ebenso englisch- und französischsprachige Dokumente gesichtet (siehe Anhang 8.4 für das Schlagwortraster).<sup>24</sup> Ergänzend zur Durchsicht vieler Datenbanken (siehe Anhang 8.3 für eine vollständige Übersicht) wurden die interviewten Expert\*innen sowie die Teilnehmenden am DAC-EvalNet-Survey und die im Zuge der Vertiefungsstudien befragten Personen (siehe Abschnitt 3.2 bis 3.4) um Hinweise auf weitere Dokumente zum Thema gebeten. Auf diese Weise konnten unveröffentlichte Dokumente berücksichtigt werden. Sie wurden nachträglich in den Literaturreview integriert und in einer gemeinsamen Datenbank erfasst.<sup>25</sup>

Da der Review die Grundlage für die in dieser Synthesestudie gewonnene Evidenz darstellt, war es wichtig, die Qualität der in der Literatur enthaltenen Erkenntnisse zu bewerten. Dafür wurde zum einen eine Einschätzung der Objektivität der Quellen anhand einer Zuordnung der Autor\*innen vorgenommen und auch

<sup>23</sup> Als regulärer Bestandteil des Qualitätssicherungsprozesses wurde das methodische Vorgehen in einem Workshop gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum Methoden (KZM) des DEval diskutiert und angepasst. Darüber hinaus wurde die Synthesestudie sowohl von einer internen Peer-Reviewerin als auch von einem externen Peer-Reviewer begleitet und Inhalte wurden diskutiert.

<sup>24</sup> Nachträglich wurde stichprobenhaft ergänzend spanischsprachige Literatur gesichtet und tentativ codiert. In der wenig umfassenden spanischsprachigen Literatur kamen jedoch keine neuen inhaltlichen Aspekte hinzu, weswegen eine vollständige Codierung nicht als gewinnbringend erachtet wurde.

<sup>25</sup> Als einen solchen iterativen Prozess versteht auch Brancati (2018, S. 48) das Vorgehen im Rahmen eines Literaturreviews. Neben den 64 durch die Literaturrecherche identifizierten Dokumenten wurden noch 63 weitere Dokumente benannt, die von der Suche in den Datenbanken nicht erfasst worden waren. Es handelte sich hierbei teilweise (51) um interne Dokumente.

die Art der Quelle berücksichtigt: Dokumente, die der Wissenschaft oder unabhängigen Evaluierungseinheiten zuzuordnen sind, wurden hinsichtlich ihrer Objektivität höher bewertet als beispielsweise Veröffentlichungen von NGOs, da bei diesen eine interessen geleitete Sichtweise nicht ausgeschlossen werden kann. Zum anderen wurde die methodische Herangehensweise bewertet: Die Aussagekraft wurde höher eingeschätzt, wenn mehrere Erhebungsinstrumente eingesetzt und, zum Beispiel im Rahmen von vergleichenden Fallstudien, mehrere Exit-Prozesse betrachtet wurden.

Nicht berücksichtigt hingegen wurde bei der Bewertung das Studiendesign, da der Untersuchungsgegenstand es an sich erschwert, ein Kontrafaktum zum Vergleich heranzuziehen: So ist etwa nur schwer zu prüfen, welchen Einfluss es beispielsweise auf die Nachhaltigkeit von Wirkungen gehabt hätte, wenn kein Exit auf geografischer, sektoraler oder instrumenteller Ebene durchgeführt worden wäre. Daher verwundert es nicht, dass im Literaturreview keine Dokumente mit experimentellen Designs vertreten sind.<sup>26</sup> Zudem gibt es nur drei quasiexperimentelle Studiendesigns, die sich auf die Projektebene beziehen oder inhaltlich nur am Rande auf die Fragestellungen der Synthesestudie abzielen. Demnach basiert die für die Synthesestudie relevante Literatur nahezu ausschließlich auf nicht experimentellen Untersuchungsdesigns. Eine ausführliche Darstellung zur Bewertung der Literatur hinsichtlich ihrer Objektivität und ihrer Aussagekraft findet sich in Kapitel 4.

Schließlich wurden diese Dokumente mithilfe eines Softwareprogramms zur qualitativen Datenanalyse, MAXQDA, anhand eines einheitlichen Codesystems ausgewertet (siehe Anhang 8.6 für den Codebaum).<sup>lxix</sup> Innerhalb der einzelnen Codes wurden die Textstellen weiter thematisch nach Clustern sortiert, sofern das möglich war.<sup>27</sup> Auf dieser Basis wurden Zusammenfassungen der Ergebnisse erstellt.<sup>28</sup> Abschließend wurde jedes inhaltliche Cluster entsprechend seiner Codierung den (Leit-)Fragen der Synthesestudie zugeordnet (siehe Anhang 8.8) und in ein übergeordnetes Auswertungsraster übertragen, in dem auch die Ergebnisse der anderen Erhebungsinstrumente festgehalten wurden (siehe Anhang 8.9).

Dieses systematische Vorgehen ermöglichte es, grafisch darzustellen, wie viel und in welcher (methodischen) Qualität Evidenz zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ vorhanden ist. Spiegelbildlich konnte abgeleitet werden, welche Evidenzlücken es gibt (siehe Tabelle 2). Diese Darstellung orientierte sich an *Evidence Gap Maps*, die einen visuellen Überblick über vorhandene Reviews oder Primärstudien zu einem bestimmten Thema geben.<sup>lxx</sup>

### 3.2 Expert\*inneninterviews

Ziel der Interviews mit Expert\*innen war es, die Erkenntnisse zu den (Leit-)Fragen aus dem Literaturreview (siehe Abschnitt 3.1) zu kontextualisieren und zu ergänzen. EZ-Praktiker\*innen und -Theoretiker\*innen haben oftmals vielfältige Erfahrungen mit Exit-Prozessen, die sie nicht immer publizieren, aber häufig gewillt sind zu teilen, gegebenenfalls unter der Zusicherung der entsprechenden Vertraulichkeit. Zudem war es Ziel der Expert\*innenbefragung, Hinweise auf weitere (interne) Dokumente zu Ausstiegsprozessen zu erhalten (siehe Abschnitt 3.1).

Methodisch gesehen sind Expert\*inneninterviews in Abgrenzung zu anderen Formen von Befragungen insofern besonders, als dass den gewonnenen Aussagen ein gewisses Maß an Intersubjektivität zugestanden

<sup>26</sup> In diesem Zusammenhang führen Galiani et al. (2017) auf Grundlage eines quasiexperimentellen Designs an, dass Geber ihre Unterstützung eher verringerten als kompensierten, wenn ein Land graduierte. Dieser verstärkte Ausstieg von Gebern habe wiederum negative Folgen für die Gesamtwirtschaft des ehemaligen Partnerlandes (Abschnitt 5.3).

<sup>27</sup> „A literature review that is organized thematically is better suited for synthesizing, as opposed to just summarizing, the existing literature“ (Brancati, 2018, S. 49).

<sup>28</sup> „Since a literature review should not merely summarize but also synthesize the existing literature, the review should only present the key arguments and findings of the research presented as they relate to the subject of the review. It should not describe every aspect of the research as in an annotated bibliography“ (Brancati, 2018, S. 52).

wird.<sup>lxxi</sup> Vor diesem Hintergrund wurden für die vorliegende Synthesestudie Akteure ausgewählt, die im Bereich „Exit aus der EZ“ besonders fachlich ausgewiesen sind:<sup>29</sup> Sie waren zum Teil selbst an der Implementierung und der Planung von Exit-Prozessen auf der Geberseite beteiligt und verfügen „damit über besonderen Zugang zu Informationen über [relevante] Personengruppen oder Entscheidungsprozesse“<sup>lxxii</sup>.

Um diese Personen zu ermitteln, wurden international tätige Organisationen, in denen Erfahrungswerte mit Exit-Prozessen in der EZ vorliegen, wie die Europäische Kommission, die Millennium Challenge Corporation (MCC) oder die Weltbank, kontaktiert: Es wurde darum gebeten, Expert\*innen für ein Interview zu benennen, die zur Synthesestudie einen Beitrag leisten können. Außerdem wurden mit demselben Anliegen Institutionen angeschrieben, die in den vergangenen Jahren mit Studien zu bilateralen Exit-Prozessen in der EZ einen Beitrag zum Thema geleistet haben, namentlich die Dänische Internationale Entwicklungsagentur (Danish International Development Agency, Danida), die Unabhängige Kommission für die Auswirkungen der Entwicklungshilfe (Independent Commission for Aid Impact, ICAI), die Norwegische Agentur für Entwicklungszusammenarbeit (Norwegian Agency for Development Cooperation, Norad), MCC und das Institut für Entwicklung in Übersee (Overseas Development Institute, ODI).

Nicht auf alle Anfragen erfolgte eine Rückmeldung, was auch im Kontext der in der Erhebungsphase auftretenden Coronapandemie und damit anderen Prioritätensetzungen zu sehen ist. Dies wurde ebenso dadurch deutlich, dass bereits terminierte Interviews vor diesem Hintergrund abgesagt wurden. Es wurden schließlich sechs Expert\*innen interviewt, die für fünf verschiedene Institutionen tätig sind: Danida, ICAI, Norad, MCC und ODI.

Die Interviews wurden als teilstandardisierte Leitfadeninterviews per (Video-)Telefonie<sup>30</sup> durchgeführt,<sup>lxxiii</sup> wobei der Leitfaden thematische Blöcke enthielt, die sich an den (Leit-)Fragen orientierten (siehe Anhang 8.1).<sup>lxxiv</sup> Die Interviews wurden protokolliert und die Ergebnisse mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse kategorienbasiert zusammengefasst<sup>lxxv</sup> und entsprechend den Leitfragen zugeordnet. Auf Basis des übergeordneten Auswertungsrasters (siehe Anhang 8.9) konnten diese Ergebnisse mit jenen der anderen Erhebungsinstrumente verglichen und trianguliert werden (siehe Abschnitt 3.5).

### 3.3 DAC-EvalNet-Survey

Es sollten nicht nur einzelne Expert\*innen zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ befragt (siehe Abschnitt 3.2), sondern auch breiter angelegt Erfahrungen von Gebern erfasst werden. Dafür wurde ein Onlinesurvey unter Mitgliedern des DAC EvalNet durchgeführt, dem die meisten OECD-Länder, zum Beispiel Belgien, Deutschland, Japan und Spanien, sowie multilaterale Organisationen, beispielsweise die Unabhängige Evaluierungsgruppe (Independent Evaluation Group, IEG), angehören.<sup>31</sup> Neben der Erfassung von Erfahrungen mit Exit-Prozessen auf der Geberseite waren zwei weitere Zielsetzungen mit dem Survey verbunden. Erstens sollten weitere Hinweise auf interne unveröffentlichte Dokumente erfasst und zweitens Kontakte zu noch nicht befragten relevanten Ansprechpersonen geknüpft werden.

Insgesamt beteiligten sich 16 Personen an der Studie, von denen sechs den Fragebogen nicht beendeten. Dies ist im Vergleich zu allen Angeschriebenen der Mailingliste von ungefähr 200 Personen äußerst wenig (siehe dazu Abschnitt 3.6).<sup>lxxvi</sup> Soweit sich das aus den freiwillig getätigten Angaben ableiten lässt, sind durch diese Teilnehmenden dennoch mindestens acht verschiedene Länder von insgesamt 30 DAC-Mitgliedsstaaten vertreten.

Die Auswertung des Surveys wurde den Zielsetzungen entsprechend zweigeteilt: Zum einen wurden die zur Verfügung gestellten Dokumente in den Literaturreview aufgenommen und ausgewertet (siehe Abschnitt

<sup>29</sup> Dazu zählt zum Beispiel auch die Befragung von Expert\*innen aus Partnerländern (Faust et al., 2016, S. 8 ff.; Guffler et al., 2020, S. 16 ff.).

<sup>30</sup> Viele ursprünglich als Face-to-Face-Interviews geplante Befragungstermine mussten aufgrund der Coronapandemie per (Video-)Telefonie geführt werden.

<sup>31</sup> Für eine vollständige Übersicht aller Mitglieder des DAC EvalNet siehe OECD DAC (2020c).

3.1). Mithilfe von SPSS<sup>32</sup> wurden die Antworten auf die geschlossenen Fragen zu Erfahrungen sowie die Antworten auf die offenen Fragen erfasst. Eine geplante statistische Auswertung war aufgrund der geringen Fallzahlen jedoch nicht möglich. Auf Basis der Zuordnung der Fragen des Onlinesurveys zu den (Leit-)Fragen der Synthesestudie wurden die Antworten in das übergeordnete Auswertungsraster übertragen (siehe Anhang 8.9).

### 3.4 Vertiefungsstudien

Mithilfe der Vertiefungsstudien sollten erstens anhand konkreter Erfahrungen der deutschen bilateralen staatlichen EZ mit Exit-Prozessen weitere Aspekte – vor allem Besonderheiten der deutschen EZ – zur Beantwortung der (Leit-)Fragen herauskristallisiert werden. Dabei wurde ein Schwerpunkt auf die tiefergehende Betrachtung der operativen Ebene gelegt. Zweitens boten sie die Möglichkeit, die geringe Evidenz zur Erfassung der Partnerperspektive auf die vollzogenen Exit-Prozesse zu erweitern.<sup>33</sup>

Im Rahmen der Synthesestudie wurden fünf Ausstiege aus der deutschen bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit untersucht. Die Auswahl der Länder für die Vertiefungsstudien erfolgte auf Grundlage der folgenden Überlegungen: Zunächst wurde der Zeitraum auf Exit-Prozesse seit 2008 eingeschränkt, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, Personen zu erreichen, die in einen solchen Vorgang involviert waren (siehe Abschnitt 3.6). Über 30 Länder waren von Ausstiegsprozessen Deutschlands in den beiden Konzentrationsprozessen von 2008 und 2011 betroffen. Von diesen erschien ein Drittel aufgrund spezifischer Kontextbedingungen, wie Krisensituationen in oder EU-Beitrittskandidaturen von Partnerländern, nicht für die Untersuchung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ geeignet (siehe Abschnitt 1.1.1).<sup>lxvii</sup>

Die verbleibenden Länder sollten eine möglichst große Spannweite hinsichtlich der unterschiedlichen Rahmenbedingungen aufweisen: Mit einem südostasiatischen Land (Thailand) und drei afrikanischen Ländern (Angola, Madagaskar und Tschad) wurden vornehmlich vollständige Länderausstiege, mit einem weiteren afrikanischen Land (Senegal) auch ein sektoraler Ausstieg ausgewählt. Es wurden dadurch außerdem Exits aus Ländern mit variierender Abhängigkeit von der EZ berücksichtigt, LDCs und graduierte Länder, die jetzt Teil von DEKs sind (Thailand). Es wurden aber ebenso Länder wie Senegal einbezogen, das ein langjähriger Partner deutscher EZ war und seit 2019 im Rahmen der Reformpartnerschaften wieder ein enger Partner ist (siehe Anhang 8.11 für eine Ausführung zu den unterschiedlichen Länderkontexten). In Senegal und Thailand sollten über die Interviews mit der Geberseite hinaus gleichfalls Interviews mit der Partnerseite geführt werden, damit deren bedeutende Perspektive, die bislang in der Literatur wenig Eingang gefunden hat, zumindest im Ansatz integriert werden konnte. Aufgrund dieser Auswahlmethodik handelt es sich um keine repräsentative Fallauswahl. Die Vertiefungsstudien sind vielmehr anekdotische Beispiele, die bestimmte Aspekte von Exit-Prozessen zu analysieren helfen (siehe Kapitel 4).

Als Teil der Vertiefungsstudien wurden zum einen Dokumente zu den Prozessen der Länder- und Sektorausstiege genutzt (zum Beispiel Sachstände, Protokolle von Regierungsverhandlungen und Länderberichte), die vom BMZ oder den DOs zur Verfügung gestellt wurden. Dieser Schritt ermöglichte eine Rekonstruktion der Exit-Prozesse. Darüber hinaus konnten Interviews zu den Vertiefungsstudien insofern vorbereitet und in ihnen gezielt nach bestimmten Aspekten gefragt werden. Schließlich diente die Durchsicht dieser Archivdokumente für Senegal und Thailand der Identifikation der an den Exit-Prozessen beteiligten Akteure auf Geber- und Partnerseite, die dann für Interviews angefragt werden konnten. Zur Kontextualisierung der Exit-Prozesse war schließlich auch die Auswertung von im Rahmen der Datenbank des Creditor Reporting Systems

<sup>32</sup> SPSS ist eine Software zur statistischen Analyse von Daten.

<sup>33</sup> In der Literatur liegen nahezu ausschließlich Beispiele für Exit-Prozesse auf Länderebene vor (siehe auch Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 16 ff.).

Die Analyse eines sektoralen Exits kann daher einen Beitrag dazu leisten, bisherige Evidenzlücken zu füllen und Hinweise für die geplanten thematischen Konzentrationsprozesse im Rahmen des BMZ-2030-Prozesses zu geben (siehe Abschnitt 1.1.2). „Exit from Aid. An Analysis of Country Experiences“ (Engen und Prizzon, 2019) stellt eine Ausnahme dar, da in der Studie die Partnerperspektive berücksichtigt wird.

(CRS) der OECD dokumentierten Daten über ODA-Volumina nach Sektoren und Ländern der deutschen EZ sowie weiterer Kontextfaktoren behilflich (siehe Anhang 8.11).

Es wurden 30 leitfragengestützte Interviews (siehe die methodischen Ausführungen in Abschnitt 3.2) per (Video-)Telefonie mit Mitarbeitenden des BMZ sowie der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und der Kreditanstalt für Wiederaufbau - Entwicklungsbank (KfW) geführt, die an den Ausstiegsprozessen mitgewirkt haben und die Exit-Prozesse je Länderbeispiel mit ihrem internen Wissen unmittelbar bewerten konnten.<sup>34</sup> Für Senegal und Thailand konnten außerdem elf am jeweiligen Exit-Prozess beteiligte Vertreter\*innen des Partnerlandes befragt werden. Der Leitfaden für die Befragung orientierte sich an den (Leit-)Fragen (siehe Anhang 8.1 und 8.9).

Die Ergebnisse der Vertiefungsstudien wurden protokolliert und entsprechend den Leitfragen sowie den nachgeordneten Fragen der Synthesestudie ausgewertet. Sie wurden im gleichen Analyseraster wie die Ergebnisse der anderen Datenquellen festgehalten (siehe Anhang 8.9) und gingen anschließend in die Ergebnistriangulation ein (siehe Abschnitt 3.5). Ergänzend wurden auf Basis der Archivadokumente und CRS-Daten Verlaufssynthesen zu den Länderbeispielen formuliert (siehe Anhang 8.11).

### 3.5 Ergebnistriangulation

Die Triangulation stellt den zentralen Analyseschritt der vorliegenden Synthesestudie dar.<sup>35</sup> Sie kann klassischerweise mehrere Ziele verfolgen.<sup>lxxviii</sup> <sup>36</sup> Die Ergebnisse einer Datenquelle können durch eine oder mehrere andere Datenquellen unterstützt werden, wodurch eine höhere Validität erreicht werden kann.<sup>lxxix</sup> Dies trifft zum Beispiel für den Aspekt der Kommunikation von Exit-Entscheidungen zu: Über das dabei angemessene Vorgehen herrscht über die genutzten Datenquellen hinweg – vom Literaturreview über die Expert\*inneninterviews und den Survey bis hin zu den Vertiefungsstudien – große Einigkeit (siehe Abschnitt 5.2.2). Darüber hinaus konnten auf Grundlage des Literaturreviews Merkmale von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ in ihrer Breite explorativ analysiert und mithilfe der Vertiefungsstudien für den Kontext der deutschen EZ illustriert und vertieft werden (siehe Kapitel 5).<sup>lxxx</sup> Die Ergebnisse einer Datenquelle können aber ebenso durch andere Quellen interpretiert werden.<sup>lxxxi</sup>

Die Verknüpfung der Ergebnisse der einzelnen Datenquellen erfolgte auf Basis der jeweiligen Ergebnissynthesen, die in ein Gesamtauswertungsraster überführt wurden (siehe Abschnitt 3.1 bis 3.4 und Anhang 8.9), und war Teil eines ersten Workshops mit dem Kompetenzzentrum Methoden (KZM) des DEval. Diese Ergebnisse wurden vergleichend analysiert, um Gemeinsamkeiten zur Beantwortung der (Leit-)Fragen abzuleiten und sich widersprechende Ergebnisse zu diskutieren.<sup>lxxxii</sup> In den Vertiefungsstudien gab es zum Beispiel – abhängig von den befragten Akteuren – unterschiedliche Wahrnehmungen zur Einbeziehung der Partnerseite (siehe Kapitel 5). Die Ergebnisse wurden in solch einem Fall einander gegenübergestellt. Grundsätzlich wird in der vorliegenden Studie in inkonsistenten Ergebnissen insofern ein Gewinn gesehen, als dass auf Evidenzlücken hingewiesen werden kann.<sup>lxxxiii</sup>

Auch zur Datentriangulation im Rahmen der Synthesestudie fand ein Workshop mit dem KZM statt. Abschließend erfolgte im Team die Diskussion von Gemeinsamkeiten wie auch von Indifferenzen vor dem Hintergrund der (Leit-)Fragen der Studie. Die gewonnenen Erkenntnisse sind in Kapitel 5 dargestellt.

<sup>34</sup> Aufgrund der Coronapandemie konnte nur eines der insgesamt 30 Interviews persönlich geführt werden. Insgesamt wurden acht Interviews mit BMZ-Mitarbeitenden, 22 mit Vertreter\*innen der KfW und der GIZ sowie elf mit Partnerorganisationen geführt.

<sup>35</sup> Streng genommen erfolgte die Triangulation nicht auf Basis eines sequenziellen Designs (Flick, 2011, S. 41, 49), nach dem die unterschiedlichen Datenquellen in ihrer Gewichtung je der Reihenfolge ihrer Darstellung in diesem Bericht (siehe Abschnitt 3.1 bis 3.4) anzuordnen sind. Erste Interviews sowie der Survey wurden bereits durchgeführt, als der Literaturreview noch nicht vollständig abgeschlossen war. Dies lag auch darin begründet, dass dort erst auf Dokumente hingewiesen wurde (siehe Abschnitt 3.1).

<sup>36</sup> Aufgrund des frühen Stadiums der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Exit-Prozessen wird vom Ziel der Generalisierung und der systematischen Ergebnisvalidierung unterschiedlicher Datenquellen abgesehen (Flick, 2011, S. 108 f.).

### 3.6 Limitationen

Zur Beantwortung der Leitfragen und der ihnen nachgeordneten Fragen wurden unterschiedliche qualitative Methoden kombiniert. Durch die Verknüpfung verschiedener Datenquellen konnte ein moderater Grad an Verallgemeinerbarkeit erreicht und mithilfe der Triangulation die Konsistenz der Ergebnisse überprüft werden (siehe Abschnitt 3.5).<sup>lxxxiv</sup> Die Kombination unterschiedlicher Datenquellen ist aber vor allem auch komplementär angelegt und soll den Erkenntnisgewinn erweitern. Dadurch, dass zum Beispiel Interviews mit verschiedenen Befragten-Gruppen, wie Gebern und Partnern, Aufschluss über unterschiedliche Perspektiven zu Ausstiegsprozessen geben, soll ein umfassenderes Bild über Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ entstehen.<sup>lxxxv</sup> Aufgrund des für alle Datenquellen genutzten gleichen Analyserasters (siehe Anhang 8.9) war die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten für die Triangulation (siehe Abschnitt 3.5) gewährleistet.

Dennoch sind verschiedene Limitationen zu nennen. Beim Literaturreview als der wesentlichen Datenquelle dieser Studie lassen sich die folgenden Einschränkungen nennen (siehe Abschnitt 3.1):

- Die Mehrzahl der Geber und internationalen DOs publiziert ihre Ergebnisse vorwiegend auf Englisch. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass es relevante fremdsprachige Literatur gibt, die nicht in die Suche einbezogen wurde. Ebenso wurden alle Interviews mit deutsch- beziehungsweise englisch- und französischsprachigen Akteuren geführt. Dadurch wurde die sprachliche Beschränkung der Untersuchung vermutlich nicht aufgehoben.
- Mit Blick auf die erfasste Literatur lässt sich grundsätzlich ein Bias zugunsten der Dokumentation der Geberperspektive auf Exit-Prozesse konstatieren.

Ressourcenbedingt codierten drei Personen jeweils Teilmengen des erfassten Materials. Um potenziellen Abweichungen in der Art des Codierens entgegenzuwirken und somit die Intercoder-Übereinstimmung zu erhöhen, erfolgte ein intensiver Austausch zwischen den Mitarbeiter\*innen. Zudem konnte mit der wiederholten Durchsicht der Codes im Zuge der Ergebnissynthese durch eine andere Person ein Kontrollmechanismus in den Analyseablauf des codierten Materials eingebracht werden.<sup>lxxxvi</sup>

Ziel der Expert\*innenbefragung war es, eine möglichst umfassende fachlich basierte Einschätzung zu Exit-Prozessen der Geberseite zu erhalten (siehe Abschnitt 3.2). Doch auch hier müssen verschiedene Einschränkungen benannt werden:

- Insgesamt konnten nur sechs Vertreter\*innen von fünf – eher größeren – Institutionen (Danida, ICAI, Norad, MCC und ODI) interviewt werden. Von anderen angefragten Institutionen erfolgte keine Rückmeldung oder es wurden Interviewtermine coronabedingt abgesagt (siehe Abschnitt 3.2).
- Für die Auswertung der Aussagen der Expert\*innen musste – wie auch für die anderen Interviews (siehe Abschnitt 3.4) – darauf geachtet werden, dass soziale Erwünschtheit die Validität von Aussagen einschränken kann.<sup>lxxxvii</sup> So könnten Mitarbeiter\*innen von Geber- und Partnerorganisationen bestimmten Argumentationszwängen unterliegen: Beispielsweise könnten Gebermitarbeiter\*innen den Ablauf von Exit-Prozessen tendenziell positiver bewerten als Mitarbeitende einer Partnerorganisation, die von einem Exit betroffen war und vice versa. Dies führt dazu, dass Ergebnisse verfälscht oder zumindest schwer interpretierbar werden.<sup>lxxxviii</sup> Dieser Herausforderung wurde durch kontextsensibles Einordnen und Interpretieren der Ergebnisse Rechnung getragen.
- Bis auf zwei Interviews wurden alle einzeln geführt, was den Befragenden größtmögliche Flexibilität und spontanes Reagieren auf die Interviewpartner\*innen erlaubte. Aufgrund der Coronapandemie mussten viele als Face-to-Face-Interviews geplante Termine auf (Video-)Telefonie umgestellt werden. Persönliche Interviews hätten eine noch direktere Interaktion mit den Befragten erlaubt und möglicherweise tiefergehende Antworten befördert.<sup>lxxxix</sup>

Eine der größten Limitationen des DAC-EvalNet-Surveys (siehe Abschnitt 3.3) ist die geringe Zahl an Teilnehmenden. Diese lässt eine Verallgemeinerung der Fragen zu Erfahrungen mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ nicht zu. Der Survey wurde daher in erster Linie genutzt, um Dokumente für den Literaturreview zu ergänzen.

Die Vertiefungsstudien (siehe Abschnitt 3.4) zielen darauf ab, konkrete Erfahrungen mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ zu erheben – insbesondere mit Blick auf die Besonderheiten der deutschen EZ. Im Falle von Senegal und Thailand sollte außerdem die Partnerperspektive einbezogen werden. Hierbei lassen sich folgende Herausforderungen nennen:

- Aufgrund der coronabedingten Einschränkungen konnten, anders als geplant, weder in Senegal noch in Thailand persönliche Interviews geführt werden. Es ist davon auszugehen, dass es ein Aufenthalt in den beiden Ländern erleichtert hätte, durch Vermittlung anderer Akteure mehr Partner vor Ort zu befragen.<sup>37</sup>
- Die Exit-Prozesse liegen zum Teil sehr lange zurück,<sup>38</sup> wodurch die Kontaktaufnahme zu am Ausstieg beteiligten Personen erschwert wurde. Häufig waren sie nicht mehr für die gleiche Organisation tätig oder im Ruhestand. Diesem Umstand konnte mithilfe des Schneeballverfahrens teilweise entgegengewirkt werden, da Befragte in mehreren Fällen noch Kontakt zu anderen ehemaligen Mitarbeitenden hatten. Weitere Ansprechpersonen wurden den länderspezifischen Dokumenten entnommen.
- Der große zeitliche Abstand zu den Ausstiegsprozessen bedeutete, dass die Befragten mitunter dazu kein Detailwissen mehr abrufen konnten. Als Vorteil erwies es sich dagegen, dass das Problem sozialer Erwünschtheit im Antwortverhalten deshalb potenziell geringer ausfiel: Es entstand der Eindruck, dass viele Befragten frei und offen sprachen.
- Für die Vertiefungsstudien ist schließlich grundsätzlich anzuführen, dass die ausgewählten fünf Länder ausschließlich anekdotische – und damit keine repräsentative – Evidenz dazu hervorbringen, wie Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ in der Vergangenheit durchgeführt wurden und was für einen gelungenen nachhaltigen Ausstieg zu berücksichtigen ist.<sup>39</sup>

Trotz dieser Limitationen konnten durch die Vertiefungsstudien Erfahrungen der Geber-, aber insbesondere der Partnerseite mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ ausführlich erfasst werden.

<sup>37</sup> In Senegal führte ein lokaler Gutachter die Interviews mit den Partnerakteuren durch. In Thailand konnten zwei Interviews mit Partnerakteuren telefonisch geführt werden.

<sup>38</sup> In Thailand wurde der Exit bereits 2004 eingeleitet, auch wenn Vorhaben bis 2008 weiterliefen.

<sup>39</sup> Es war im Rahmen der zahlenmäßig begrenzten Auswahl an Vertiefungsstudien nicht möglich, der grundsätzlichen Komplexität unterschiedlicher Exit-Prozesse und den Rahmenbedingungen in Partnerländern in allen Aspekten gerecht zu werden. Wichtige Kontextfaktoren wie die Außenstrukturen verschiedener Geber sowie die jeweilige Situation im Partnerland, etwa die Abhängigkeit von der EZ, unterschieden sich fallspezifisch stark, weswegen über den Einzelfall hinaus mögliche allgemeinere Schlüsse nicht extrapoliert werden können.

## 4. EVIDENZGRUNDLAGE

Die Erkenntnisse der Synthesestudie basieren in erster Linie auf dem systematischen Literaturreview, der um die Expert\*inneninterviews, den DAC-EvalNet-Survey und die Vertiefungsstudien ergänzt wird (siehe Kapitel 3). Es stellt sich dabei die Frage, wie die Qualität der jeweils erlangten Einsichten und damit deren Beitrag zur Synthesestudie zu bewerten sind. Um diese Frage zu beantworten, werden in Abschnitt 4.1 der Literaturreview und die dort gewonnene Evidenz diskutiert, bevor in Abschnitt 4.2 eine Auseinandersetzung mit der Evidenzgrundlage der Vertiefungsstudien, der Expert\*inneninterviews und des DAC-EvalNet-Surveys folgt.

#### 4.1 Literaturreview

---

Um grundsätzlich den Fragen dazu nachzugehen, welche Literatur die Basis für den Review bildet und wie die Qualität der in ihr aufgeführten Erkenntnisse zu bewerten ist, wird zunächst auf (1) die Zahl und die Aktualität der Quellen eingegangen. Zudem wird dargestellt, welche Inhalte dort (2) allgemein sowie (3) mit Bezug auf die Fragestellungen der Synthesestudie behandelt werden. Anschließend wird die Literatur mit Blick auf (4) die Qualität der Ergebnisse und die daraus resultierende Bedeutung für die Erkenntnisse der Synthesestudie bewertet.

##### Wie viel Literatur gibt es zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ und wie aktuell ist sie?

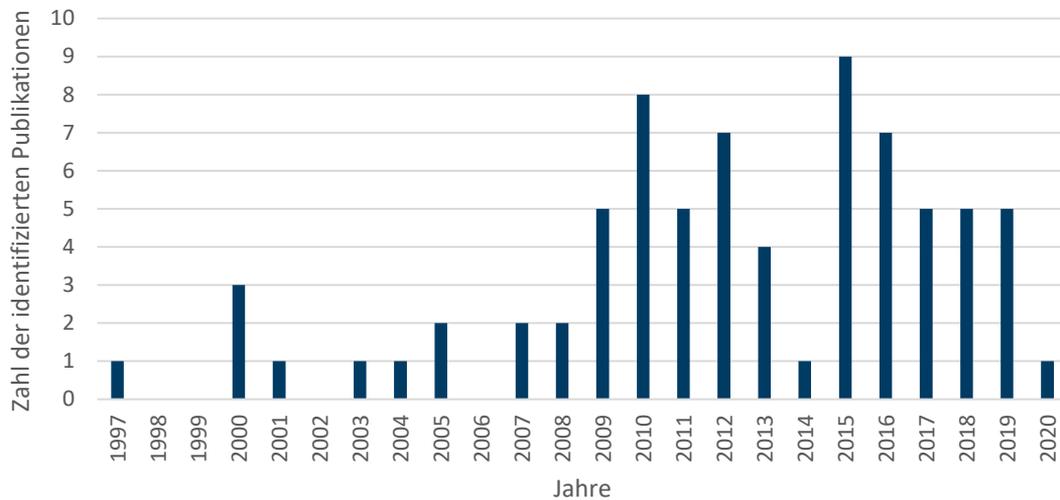
Im Zuge der strukturierten Literatur- und Dokumentenrecherche wurden 76 voneinander unabhängige Dokumente identifiziert, bei denen davon ausgegangen wurde, dass sie einen Beitrag zur Synthesestudie leisten können. Diese gingen in die Auswertung im Rahmen des Literaturreviews ein (siehe Abschnitt 3.1). Dabei zeigte sich, dass 55 dieser Dokumente von besonderer inhaltlicher Bedeutung sind (siehe auch folgender Punkt zu „Womit befasst sich die Literatur mit Blick auf die Fragen der Synthesestudie?“). Zusätzlich liegen 19 Fallstudienberichte oder Berichtsteile vor, die im Zuge von größer angelegten Studien separat veröffentlicht wurden. Damit gibt es insgesamt 74 Dokumente, die für die Synthesestudie von besonderem Mehrwert sind. In den folgenden Ausführungen finden die Fallstudienberichte keine Berücksichtigung, sondern die Gesamtstudie, deren Teil sie sind.

Der Zeitraum wurde bei der Suche nach relevanter Literatur nicht eingeschränkt. Dennoch ist festzuhalten, dass sie überschaubar ist. Diese Dokumente werden hinsichtlich ihrer Aktualität bewertet: Ist die Literatur älter, kann es sein, dass Erkenntnisse nicht dem aktuellen Forschungs- oder Wissensstand entsprechen.

Es zeigt sich, dass die Auseinandersetzung mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ noch relativ neu ist: Erste Publikationen erschienen vor ungefähr 20 Jahren. Seit etwas mehr als einem Jahrzehnt ist eine etwas intensivere Beschäftigung mit der Thematik festzustellen – gemessen an der Zahl der Veröffentlichungen (siehe Abbildung 3).

Eine der ersten Untersuchungen, die auf vergleichenden Fallstudien beruht, ist die Gemeinschaftsevaluierung „Managing Aid Exit and Transformation“, die von der Schwedischen Agentur für internationale Entwicklungszusammenarbeit (Swedish International Development Cooperation Agency, Sida), dem niederländischen Außenministerium sowie Danida und Norad durchgeführt und 2008 veröffentlicht wurde. Sie umfasst sechs Fallstudienberichte und eine Zusammenfassung, für die insgesamt 14 Exit-Prozesse mit dem Ziel untersucht wurden, sich über Lernerfahrungen zum Ausstieg aus Ländern auszutauschen. Die zugrunde liegenden Fragen beziehen sich darauf, welche Konsequenzen mit der Beendigung bilateraler staatlicher EZ einhergehen und ob die Praxis von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ den Prinzipien von Partnerschaft und Gegenseitigkeit (*mutuality*) entspricht.

Seit 2015 zeichnet sich eine Zunahme der Veröffentlichungen ab – insbesondere von Untersuchungen, in denen vergleichende Fallstudien angelegt sind. Ein Grund für das steigende Interesse können die vermehrten Exit-Prozesse von Geberländern sein (siehe Kapitel 1).

**Abbildung 3** Publikationen zu Exit-Prozessen über die Zeit

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage der recherchierten Literatur

Aufgrund ihrer Bedeutung für die Synthesestudie sind vor allem die folgenden Studien hervorzuheben:

- **IOB** (Policy and Operations Evaluation Department): Cornelissen et al. (2016), „The gaps left behind. An evaluation of the impact of ending aid“
- **USAID** in Kooperation mit Tufts University: Coates et al. (2016) und Rogers et al. (2016a, 2016b, 2017), „Sustaining Development: Results from a Study of Sustainability and Exit Strategies among Development Food Assistance Projects“ (Länderfallstudien: Bolivien, Honduras, Indien, Kenia)
- **DEval**: Orth et al. (2018), „The Future of Integrated Policy-Based Development Cooperation. Lessons from the Exit from General Budget Support in Malawi, Rwanda, Uganda and Zambia“
- **ODI**: Engen und Prizzon (2019), „Exit from Aid. An Analysis of Country Experiences“; und Jalles d’Orey und Prizzon (2019), „Exit from Aid. An Analysis of Donor Experiences“
- **ODI**: Calleja und Prizzon (2019a-e), „Moving away from aid“
- **USAID**: Martins (2020), „Stopping as Success“

Anlass für diese Studien war oftmals eine Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit von Wirkungen nach Ende der EZ. Ihnen gemeinsam ist, dass sie Verständnis dafür entwickeln möchten, wie (vor allem) Geber Exit-Prozesse gestalten können, um EZ-Ergebnisse aufrechtzuerhalten. Zum Teil werden ebenfalls die partnerschaftlichen Beziehungen nach einem Ausstieg betrachtet, aber auch solche Partnerländer, die sich in verschiedenen Phasen des Übergangs hin zur Graduierung befinden.

In den Studien überwiegt die Geberperspektive. Dies gilt gleichfalls für die anderen Dokumente, die im Rahmen der Synthesestudie untersucht wurden; eine Ausnahme stellt der ODI-Bericht „Exit from Aid. An Analysis of Country Experiences“ aus dem Jahr 2019 dar, in dem die Partnerperspektive in den Blick genommen wird.<sup>xc</sup> Außerdem beruhen sie auf vergleichenden Fallstudien: Es wurden Fallstudien in vier<sup>xci</sup> bis hin zu 13 Ländern<sup>xcii</sup> durchgeführt. Langzeitfolgen von Exit-Prozessen werden vornehmlich in der ODI-Studie von Calleja und Prizzon (2019a) betrachtet.

### Womit befasst sich die Literatur generell?

Den Kriterien für die Literatursauswahl entsprechend, befasst sich der Großteil der Literatur mit Themen, die für die Synthesestudie relevant sind. Werden beispielsweise Auslöser für einen Ausstiegsprozess betrachtet, so bezieht sich die Literatur am häufigsten auf solche Verfahren infolge von Konzentrationsprozessen der Geberseite, gefolgt von Graduierungen der Partnerländer. Mit acht Dokumenten stellen mit Missmanagement, Korruption oder Kriegsausbruch im Partnerland begründete Exit-Prozesse den geringsten Anteil dar.

Der hohe Anteil an Exit-Prozessen aufgrund von Konzentrationsprozessen in den Dokumenten entspricht damit dem Untersuchungsgegenstand der Synthesestudie. Auch die vergleichsweise hohe Anzahl von Ausstiegsprozessen wegen Graduierung steht dazu nicht im Gegensatz (siehe Abschnitt 2.2), da es im Zuge von Konzentrationsprozessen zu Überlegungen kommen kann, aus graduierenden Ländern auszusteigen, da diese weniger abhängig von der EZ sind als andere Länder. Exit-Prozesse aufgrund von autoritären Regime- wechseln, Menschenrechtsverletzungen, Korruption und fiduziarischen Risiken oder Krieg wurden hingegen nur dann in den Literaturreview aufgenommen, wenn ihre Ergebnisse auf die Fragestellung der Synthesestudie übertragbar erschienen (siehe Abschnitt 2.2).

Dem Untersuchungsgegenstand der Synthesestudie entsprechend, wird in mehr als zwei Drittel der Dokumente – und damit am häufigsten – die staatliche EZ in den Blick genommen. Die übrigen Dokumente beziehen sich auf die nichtstaatliche EZ. Zudem wird vor allem einem Exit auf geografischer und sektoraler Ebene nachgegangen. Nur in drei Studien – und damit äußerst selten – findet eine Auseinandersetzung mit Ausstiegsprozessen auf instrumenteller Ebene statt. In sieben Studien wird außerdem die Projektebene behandelt. Es ist eine Einzelfallentscheidung, ob die Erkenntnisse dieser Ebene auf die Fragestellungen der Synthesestudie übertragbar sind.

Es wird in der vorliegenden Literatur in verschiedenster Hinsicht auf die Rahmenbedingungen im Partnerland eingegangen. Allerdings geschieht dies oftmals anhand unterschiedlicher Kontextmerkmale, sodass ein Vergleich – wenn überhaupt – nur schwer möglich ist. Vergleichsweise oft, nämlich in einem Viertel der Studien, werden die Abhängigkeit von der EZ und die wirtschaftliche Stärke von Partnerländern thematisiert. Diese Darstellung erfolgt meist mit Bezug auf graduierende Länder und kann mitunter in der Synthesestudie verallgemeinernd dargestellt werden.

### **Womit befasst sich die Literatur mit Blick auf die Fragen der Synthesestudie?**

Die meisten Bezüge finden sich dazu, was während eines Exit-Prozesses beachtet werden sollte ( $n = 74$ ).<sup>40</sup> Hinweise zu Evidenzlücken gibt es in 34 Dokumenten, während Informationen zu vorliegenden Erkenntnissen, die bei der Umsetzung von Ausstiegsprozessen nicht berücksichtigt werden, am seltensten vorkommen ( $n = 14$ ). Tabelle 2 stellt diese Ergebnisse differenzierter für die nachgeordneten Fragen der Synthesestudie dar (siehe Abschnitt 2.3.2).

Eine grünliche Färbung der einzelnen Zellen deutet auf eine hohe Zahl an Dokumenten hin, eine rötliche auf eine geringe. Die orangefarbenen Zellen zeigen den Übergang zwischen beiden Färbungen an.

<sup>40</sup> In 28 Dokumenten wird darauf Bezug genommen, was während eines Exit-Prozesses vermieden werden sollte. Da diese Aussagen nur eine Negativformulierung dessen sind, was beachtet werden sollte, werden sie unter dieser Frage zusammengefasst (siehe Abschnitt 2.3.1, Fußnote 20).

Tabelle 2 Evidenz zu Exit-Prozessen in der Entwicklungszusammenarbeit

	Bericht	Zeitschriftenartikel	Richtlinie	Monografie	Website	andere	SUMME
<b>Vorbereitungsphase (gesamt)</b>							
Vorbereitungsphase allgemein	2	2	0	0	0	1	5
<b>Exit-Strategie (gesamt)</b>							
Exit-Strategie allgemein	41	10	2	1	1	13	68
existierende Exit-Strategien	23	5	2	1	1	7	39
Berücksichtigung der Bedarfe der Partnerakteure	19	2	1	0	0	3	25
Abstimmung zwischen Partnerakteuren und Geber	20	4	2	0	0	5	31
<b>Kommunikation (gesamt)</b>							
Kommunikation allgemein	22	2	1	1	1	7	34
Wann sollte kommuniziert werden?	11	1	2	0	0	5	19
Wer sollte kommunizieren?	9	1	2	0	0	1	13
Mit wem sollte kommuniziert werden?	9	2	2	0	0	5	18
Wie sollte kommuniziert werden?	12	1	2	0	0	3	18
Was wird kommuniziert?	7	3	2	0	0	2	14
Abschluss	4	1	0	0	0	2	7
Stakeholder allgemein	20	4	2	1	0	10	37
relevante Stakeholder	11	3	3	1	0	5	23
Funktion	9	1	2	0	0	7	19
Zeitpunkt	2	0	1	0	0	1	4
<b>Durchführungsphase (gesamt)</b>							
Durchführungsphase allgemein	3	1	0	0	0	0	4
<b>Übernahme (gesamt)</b>							
Übernahme allgemein	23	4	1	0	1	7	36
Übernahme durch andere Geber	21	1	0	0	0	5	27
Übernahme durch NGO	8	0	0	1	0	1	10
Übernahme durch andere Organisationen	5	2	0	1	0	0	8
Schwierigkeiten bei der Übernahme	25	2	1	1	0	6	35
<b>Übernahme Partnerakteure (gesamt)</b>							
Übernahme Partnerakteure allgemein	23	3	1	0	0	5	32
Strukturen stärken	22	7	2	1	0	6	38
Steuerung	5	3	0	0	1	3	12
effiziente Steuerung	17	2	1	1	1	6	28
Steuerung der Übernahme	9	1	2	1	0	2	15
Kapazitäten von Partnerakteuren	18	4	2	0	1	9	34
Kapazitäten von Trägern	7	0	1	1	0	1	10
Kapazitäten von Zielgruppen	3	0	0	0	0	3	6
<b>Post-Exit-Phase (gesamt)</b>							
Post-Exit-Phase allgemein	10	1	1	0	0	2	14
<b>nachhaltige Wirkungen (gesamt)</b>							
nachhaltige Wirkungen allgemein	16	3	2	1	0	2	24
Maßnahmen Geber	13	1	1	0	1	5	21
Maßnahmen Partnerakteure	4	0	0	0	0	3	7
Dauerhaftigkeit	7	0	0	0	0	2	9
Maßnahmen Geber	15	1	2	0	0	3	21
Maßnahmen Partnerakteure	4	1	0	0	0	2	7
<b>partnerschaftliche Beziehungen (gesamt)</b>							
partnerschaftliche Beziehungen	22	5	1	0	0	3	31
Kontakt halten	11	0	1	0	0	4	16
Ersatzangebote	18	1	0	0	0	1	20
<b>Lernerfahrungen teilen (gesamt)</b>							
Lernerfahrungen teilen	14	5	1	0	0	2	22

Quelle: eigene Darstellung (Einfärbungen basieren auf jeweils separaten Skalen für Gesamt- und untergeordnete Zeilen sowie die Spaltensumme)

In der ersten Spalte sind zunächst die Inhalte aufgeführt, denen entsprechend den Fragestellungen der Synthesestudie nachgegangen wurde. In den folgenden Spalten wird die Anzahl der Dokumente dargestellt, die diesen Aspekten zugeordnet werden konnte, und zwar unterschieden nach Publikationsform. In der letzten Spalte wird die Gewichtung separat gezeigt.

Es gibt beispielsweise 68 Dokumente, die sich auf Exit-Strategien im Allgemeinen beziehen. Zusammen mit den Dokumenten, die sich mit anderen Aspekten von Ausstiegsstrategien wie der Abstimmung zwischen Gebern und Partnern befassen, sind es 163 Dokumente<sup>41</sup>, in denen verschiedene Erkenntnisse zu Exit-Strategien vorhanden sind.

Im nachfolgenden Kapitel 5 wird dargestellt, welche Erkenntnisse zu den Fragestellungen im Einzelnen vorliegen und inwiefern sie in der Praxis umgesetzt werden. Demgegenüber wird im Folgenden – anhand von Tabelle 2 – gezeigt, welche Evidenzlücken sich in der Literatur zeigen (siehe Leitfrage 2 zu Evidenzlücken): Fehlt in den einzelnen Zellen der Tabelle eine Angabe oder ist die Zahl – auch innerhalb der bereits genannten Themen – klein, wird damit zugleich deutlich, womit sich die vorhandene Literatur nicht oder nur in einem geringen Umfang beschäftigt.

Übergeordnet ist zunächst erkennbar, dass in der Literatur am häufigsten eine Auseinandersetzung mit Themen stattfindet, die der Vorbereitungsphase zugeordnet sind, während Themen der Post-Exit-Phase am wenigsten Beachtung finden. Im Einzelnen zeigt sich, dass sich die meisten Dokumente auf die Kommunikation im Rahmen von Exit-Prozessen beziehen, gefolgt von Dokumenten, die sich mit der Übergabe der bisher im Rahmen des developmentspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an Partner befassen. Es gibt aber nur wenige Dokumente, die auf die konkrete Übergabe an andere Geber eingehen – im Vergleich findet sich etwas öfter ein Bezug zu den mit einer Übernahme verbundenen Schwierigkeiten. Es zeigt sich ebenfalls, dass Exit-Strategien ähnlich oft wie Übergabeprozesse an Partner in den Dokumenten angesprochen werden – die diesbezügliche Abstimmung zwischen Geber und Partner wird hingegen selten thematisiert.

Die wenigsten Dokumente behandeln explizit die Nachhaltigkeit von Wirkungen, den Bestand partnerschaftlicher Beziehungen sowie das Teilen von Lernerfahrungen in der Post-Exit-Phase: Dies ist umso auffälliger, da es gemäß der vorhandenen Evidenz und den vorliegenden Erfahrungswerten zu Exit-Prozessen Ziel ist, die partnerschaftlichen Beziehungen sowie die angestoßenen Wirkungen nach einem Ausstieg zu erhalten (siehe Abschnitt 2.3.1). Darüber hinaus erfolgt kaum eine Auseinandersetzung dazu, wie Lernerfahrungen geteilt werden können. Dies bestätigt sich auch durch die Expert\*inneninterviews und die Vertiefungsstudien. Überspitzt formuliert zeigt sich die Tendenz, dass die Evidenz von der Vorbereitungs- über die Durchführungs- hin zur Post-Exit-Phase abnimmt. Zusammenfassend wird deutlich, dass es die meiste Evidenz zu Kommunikation im Zuge eines Exit-Prozesses gibt. Im Gegensatz dazu findet sich wenig darüber, wie aus Exit-Prozessen gelernt werden kann (siehe Frage 8 zum Erfassen und Teilen von Lernerfahrungen).

Von den genannten Evidenzlücken abgesehen, erfolgt jedoch eine Auseinandersetzung mit den Fragen der Synthesestudie in der Literatur. Es stellt sich mit Blick auf die dort gewonnenen Erkenntnisse aber die Frage, wie die Grundlage dieser Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Neutralität und Qualität zu bewerten ist (siehe Abschnitt 3.1).

### **Wie können die Objektivität und die Aussagekraft der Ergebnisse bewertet werden?**

Exit-Prozesse gehen mit einer Umverteilung von Ressourcen einher. Es ist daher nicht auszuschließen, dass eine Beschäftigung mit solchen Prozessen von Eigeninteressen geleitet sein kann. Daher muss bei der Analyse von Dokumenten im Rahmen der Synthesestudie berücksichtigt werden, wie die ihnen zugrunde liegende Objektivität zu bewerten ist: Wie in Abschnitt 3.1 dargelegt, wird angenommen, dass beispielsweise bei Veröffentlichungen eine interessen geleitete Sichtweise von NGOs nicht auszuschließen ist, wenn sie in die Umsetzung von EZ-Vorhaben involviert sind. Bei Dokumenten, die der Wissenschaft zuzuordnen sind, wird hingegen davon ausgegangen, dass entsprechende Standards eingehalten wurden. Ihnen wird ein höherer Grad an Objektivität bezüglich der gewonnenen Erkenntnisse beigemessen. Bei unabhängigen Evaluierungseinheiten wird aufgrund ihres Mandats ebenfalls eine hinreichend objektive Sichtweise angenommen.

<sup>41</sup> Es kommt zu Mehrfachnennungen von Dokumenten, wenn sich ein Dokument verschiedenen Aspekten eines Themenbereichs zuordnen lässt.

Werden die Dokumente betrachtet, auf denen die im folgenden Kapitel 5 dargestellten Erkenntnisse beruhen, dann wurden zwei Drittel von ihnen als Bericht veröffentlicht. Berichte und Zeitschriftenartikeln machen zusammen vier Fünftel der Dokumente aus. Zu den verbleibenden Dokumenten zählen beispielsweise Richtlinien oder Policy Briefs.

Mit 18 Dokumenten wurden die meisten Literaturquellen von Autor\*innen verfasst, die der Wissenschaft zuzurechnen sind. Es schließen sich 16 Dokumente an, die von Geberorganisationen, zum Beispiel von Ministerien, herausgegeben wurden. Acht Dokumente sind Evaluierungseinheiten von Gebern zuzuordnen, sieben Dokumente wurden von NGOs verfasst, fünf von Thinktanks.

Wird darüber hinaus die Perspektive in den einzelnen Dokumenten berücksichtigt, dann zeigt sich, dass in nahezu der Hälfte der Dokumente die Sichtweise der Geberseite, in 14 Dokumenten auch jene von NGOs und lediglich in acht diejenige der Partner eingenommen wird. Die Partnerseite wird somit vergleichsweise wenig berücksichtigt.

Werden die verwendeten Methoden betrachtet, dann zeigt sich zunächst, dass die Ergebnisse vornehmlich auf qualitativen Methoden beruhen: In nahezu allen Dokumenten fand eine Literaturarbeit statt, in mehr als der Hälfte aller Studien wurden Interviews durchgeführt, in zehn Dokumenten statistische Auswertungen vorgenommen und in sechs Studien ein eigener Survey realisiert.

Es wird eine vergleichsweise höhere Aussagekraft angenommen, wenn die Erkenntnisse auf mehr als nur einem Erhebungsinstrument gründen (siehe Abschnitt 3.1): Das trifft auf etwas weniger mehr als zwei Drittel der Studien zu. Davon sind in 25 vergleichende Fallstudien durchgeführt worden. Diese basieren vor allem auf verschiedenen Interviewformen in Kombination mit Literaturarbeiten. Dadurch, dass in diesen Fällen mehr als ein Exit-Prozess betrachtet wird, wird von einer höheren Validität der Ergebnisse ausgegangen. Daneben wird für ein Drittel der Dokumente die Evidenz als weniger hoch bewertet, da nur ein einzelnes, nicht repräsentatives Erhebungsinstrument zur Anwendung kam.

Mit Blick auf die Ergebnisse und die Schlussfolgerungen der Synthesestudie wird – aufgrund der vorliegenden Objektivität und der Aussagekraft der Dokumente – die Qualität der ihnen zugrunde liegenden Erkenntnisse als hoch eingeschätzt. Wenn die Blickwinkel, aus denen die Literatur verfasst wurde, interessengeleitet oder methodisch nicht aussagekräftig erscheinen, dann wird dies in der Synthesestudie dargestellt. Dies gilt ebenso, wenn Erkenntnisse sich widersprechen oder ein Einzelergebnis sind.

## 4.2 Vertiefungsstudien, Expert\*inneninterviews und DAC-EvalNet-Survey

---

In den nachfolgenden Abschnitten wird zunächst auf die Evidenzgrundlage der Vertiefungsstudien eingegangen, gefolgt von einer Darstellung der entsprechenden Basis der Expert\*inneninterviews und des DAC-EvalNet-Surveys.

### Vertiefungsstudien

In den Vertiefungsstudien sind fünf Exit-Prozesse in der deutschen bilateralen staatlichen EZ betrachtet worden, um einen tieferen Einblick in die operative Ebene zu erhalten und die – oftmals vernachlässigte – Partnerperspektive einzubeziehen. Die einzelnen Ausstiegsprozesse verliefen sehr heterogen (siehe Anhang 8.11 für eine nähere Beschreibung der Exit-Prozesse in den einzelnen Ländern und Abschnitt 5.1 zu den Rahmenbedingungen von Exit-Prozessen):

- Die Besonderheit für **Senegal** bestand zunächst darin, dass kein vollständiger, sondern ein sektoraler Exit aus der bilateralen staatlichen EZ erfolgte: Von ursprünglich drei Sektorschwerpunkten sollten zwei innerhalb von vier Jahren ausgesteuert werden. Damit war jedoch keine Mittelreduzierung verbunden, sondern eine Mittelkonzentration auf den verbleibenden Sektor. Die Interviews legen nahe, dass die Partnerakteure auch mit zeitlichem Abstand zu dieser Entscheidung einen anderen Sektor als das BMZ für die weitere Zusammenarbeit präferiert hätten. Es gibt Hinweise darauf, dass diese unterschiedliche

Sichtweise auf die Exit-Entscheidung den Ausstiegsprozess zumindest zu Beginn erschwerte. Die jeweiligen Präferenzen scheinen sich jedoch nicht auf das derzeitige partnerschaftliche Verhältnis im Rahmen der Reformpartnerschaft des BMZ mit Senegal auszuwirken.

- Der Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ in **Thailand** stellte aufgrund der guten wirtschaftlichen Ausgangslage Thailands eine Besonderheit dar: Es gab in der Vertiefungsstudie Hinweise dafür, dass sich Thailand selbst als Geberland etablieren wollte. Nach Ende der bilateralen staatlichen EZ unterstützte das BMZ DEK-Maßnahmen.
- Neben der vergleichsweise guten wirtschaftlichen Ausgangslage war die Situation in **Angola** geprägt durch mangelnde Entwicklungsorientierung der autoritären Regierung sowie äußerst hoher Kosten für die Vor-Ort-Präsenz. Aufgrund der damit einhergehenden niedrigen Mittelverfügbarkeit, die eine großvolumige Erhöhung von Programmmitteln erfordert hätte, um operativ tätig zu werden, wurde ein Exit aus der bilateralen staatlichen EZ angestrebt. In den Vertiefungsstudien gab es Hinweise dafür, dass ein letztes Vorhaben trotz geplanten Exit-Prozesses noch durchgeführt werden konnte. So entstand der Eindruck, dass das Vorhaben Potenzial für eine Fortführung gehabt hätte, wenn der Exit nicht im Vorfeld bereits beschlossen gewesen wäre.
- Der Exit-Prozess in **Madagaskar** wurde durch den Putsch von 2009 bestimmt: Das BMZ stellte daraufhin die bilaterale staatliche Zusammenarbeit kurzfristig ein, auch wenn Madagaskar weiterhin als Partnerland in der Länderliste geführt wurde. Eine Herabstufung vom A- zum B-Land fand 2011 statt. In den Vertiefungsstudien entstand der Eindruck, dass eine der größten Herausforderungen für Madagaskar das plötzliche Ende der Zusammenarbeit war und wie damit auf Ebene von Vorhaben umgegangen werden musste.
- In **Tschad** fand ein Exit aus der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit statt. Aufgrund der Situation im Land gibt es jedoch bis heute regierungsferne und bevölkerungsnaher EZ-Maßnahmen vor allem im Rahmen der Übergangshilfe. Hinzu kommen Vorhaben kirchlicher und privater Träger sowie Regionalvorhaben. Nach Einschätzung einzelner Interviewpartner\*innen im Zuge der Vertiefungsstudien gab es Hinweise darauf, dass der tschadischen Regierung der Unterschied zwischen den einzelnen Mittelflüssen – und damit auch der Exit aus der bilateralen staatlichen EZ – vielleicht unmittelbar nach dem Exit, aber nicht durchgängig bewusst war. Überprüfen ließ sich diese Aussage im Rahmen der Synthesestudien nicht.

Die Beispiele weisen darauf hin, dass jeder Ausstieg mit Besonderheiten aufgrund der jeweiligen landes- beziehungsweise sektorspezifischen Ausgangslage verbunden ist (wie Umfang des Exits, Graduierung, politische Stabilität und andere). Anders als bei Fallstudien sind die Erkenntnisse aber nicht repräsentativ, sondern anekdotisch (siehe Abschnitt 3.4) und können daher auch nicht verallgemeinert werden. Sie werden deshalb nur angeführt, wenn sie den Literaturreview bestärken, ergänzen oder dazu Fragen aufwerfen.

### Expert\*inneninterviews und DAC-EvalNet-Survey

Die im Rahmen der Synthesestudie befragten Expert\*innen sind entsprechend ihrem theoretischen oder praktischen Fachwissen zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ für die Interviews ausgewählt worden. Aufgrund dieses Expert\*innenwissens wird den so gewonnenen Erkenntnissen ein hohes Maß an Reliabilität beigemessen.

Auf Grundlage des DAC-EvalNet-Surveys sollten Geber-Erfahrungen mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ breiter erfasst und Hinweise auf relevante Dokumente sowie Ansprechpersonen erhalten werden. Die geringe Rücklaufquote ließ die gewünschte Auswertung von Geber-Erfahrungen mit Exit-Prozessen nicht zu. Durch den Survey konnten dem Literaturreview jedoch neun Dokumente zu Ausstiegsprozessen in der EZ hinzugefügt werden. Der Qualität von Dokumenten des Literaturreviews wird in Abschnitt 4.1 nachgegangen.

## 5. EXIT-PROZESSE IN DER ENTWICKLUNGS- ZUSAMMENARBEIT: SYNTHESEERGEBNISSE

Der Zielsetzung der Synthesestudie entsprechend, wird in diesem Kapitel dargestellt, welche Evidenz zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ vorliegt (siehe Abschnitt 2.1). Die Bedeutung dieser Erkenntnisse für die deutsche EZ und den für diese Studie anlassgebenden BMZ-2030-Prozess wird in Kapitel 6 aufgezeigt.

Die Aufarbeitung jener Aspekte, auf die in einem Ausstiegsprozess geachtet werden sollte (siehe Leitfrage 1 in Abschnitt 2.3), erfolgt anhand von dessen Phasen. Dabei wurden im Zuge der Analyse entlang der formulierten tiefergehenden Fragen (siehe Abschnitt 2.3.2) Hauptherausforderungen der einzelnen Phasen identifiziert: Zuerst findet eine Auseinandersetzung mit der vorliegenden Evidenz zu grundlegenden Themen der Vorbereitungsphase statt; dazu zählen Exit-Strategien und -Umsetzungspläne sowie die Einbindung von und die Kommunikation mit Stakeholdern (Abschnitt 5.2). Dann erfolgt als spezifische Schwierigkeit der Durchführungsphase eine Darstellung der Erfahrungswerte, die zur Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an andere Geber sowie an die Partnerakteure selbst vorliegen (Abschnitt 5.3). Schlussfolgerungen, die sich auf die Post-Exit-Phase beziehen, werden in Kapitel 6 diskutiert.

In den einzelnen Abschnitten werden zunächst die gewonnenen Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt. Grundlage dafür sind die einzelnen Erhebungsquellen (Literaturreview, Expert\*inneninterviews, DAC-Eval-Net-Survey und Vertiefungsstudien), denen entweder direkt entnommen oder von denen abgeleitet werden kann, worauf während des Ausstiegs aus der bilateralen staatlichen EZ geachtet werden sollte. Es folgt jeweils eine Bewertung der Qualität der zugrunde liegenden Evidenz beziehungsweise der Plausibilität der in den Quellen angeführten Empfehlungen (siehe Kapitel 4). Sofern es Hinweise dazu gibt, dass diese Erkenntnisse nicht in der Praxis umgesetzt werden, werden die Gründe hierfür genannt (siehe Leitfrage 3 in Abschnitt 2.3).

Vorweggenommen sei, dass in der Literatur, die die wesentliche Informationsquelle der Synthesestudie ist, nicht immer zwischen geografischen, sektoralen und instrumentellen Exit-Prozessen unterschieden wird. Oftmals wird ein vollständiger beziehungsweise geografischer Rückzug beschrieben (siehe Kapitel 4). Spezifizierungen für sektorale und vor allem instrumentelle Ausstiegsprozesse werden in diesem Bericht vorgenommen, sofern es die Evidenzlage des Literaturreviews und der ergänzenden Erhebungsinstrumente zulässt (siehe Kapitel 3).

Im Zuge der Aufarbeitung der Evidenz zur guten Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ wurde deutlich, dass die Kontextspezifität nicht zu vernachlässigen ist. Da sich die daraus resultierende Einzigartigkeit jedes Exit-Prozesses auf seine Elemente auswirken kann, folgt nachstehend eine kurze Ausführung zur Heterogenität von Ausstiegsprozessen.

## 5.1 Heterogenität von Exit-Prozessen

---

*Zusammenfassung: Es liegt Evidenz dafür vor, dass der spezifische Kontext, in dem ein Exit-Prozess erfolgt, dessen Verlauf und die Handlungsoptionen der involvierten Akteure maßgeblich beeinflusst. Es wird in der Literatur eine Vielzahl an Kontextfaktoren angeführt, die den Ablauf von Exit-Prozessen beeinflussen können.*

*In einer ersten Verallgemeinerung wird in der Literatur unterschieden zwischen Exit-Prozessen in graduierenden Ländern und solchen, die in stärker von öffentlichen Mitteln für Entwicklungszusammenarbeit abhängigen Ländern erfolgen. Da es bei Letzteren schwieriger sei, alternative Finanzierungsquellen zu etablieren, solle ein Fokus auf die nachhaltige Sicherung des Erreichten sowie auf den Aufbau von Kapazitäten zur Übernahme entwicklungspolitischen Engagements gelegt werden. Darüber hinaus solle sich der Geber seiner relativen politischen und/oder finanziellen Bedeutung im jeweiligen Partnerland beziehungsweise in einzelnen Sektoren bewusst sein. Insbesondere dann, wenn auch andere Geber einen Exit planen, sollten die Auswirkungen des Ausstiegs für das Partnerland sowie mögliche Ausgleichszahlungen bedacht werden. In politisch instabilen Situationen gelte es zudem, den Exit-Prozess zeitlich flexibel zu gestalten und nach Möglichkeit verschiedene Ausstiegsszenarien zu entwickeln. Aufgrund dieser Unterschiede seien verallgemeinerbare Maßnahmen für die Durchführung von Exit-Prozessen nur schwer möglich.*

*Die Herausforderungen, aber auch die Grenzen, die beispielsweise mit dem Kapazitätsaufbau bei Partnerakteuren oder zeitlicher Flexibilität in der Planung von Exit-Prozessen einhergehen, werden in diesem Zusammenhang nicht thematisiert. Eine Auseinandersetzung damit erfolgt – zumindest in Teilen – im Rahmen der Vorbereitung und der Durchführung von Ausstiegsprozessen in der bilateralen staatlichen EZ.*

In der Literatur wird betont (und die Vertiefungsstudien bestätigen dies), dass der spezifische Kontext eines Exit-Prozesses seine weitere Ausgestaltung beeinflusst (siehe Abschnitt 4.2).<sup>xciii</sup> 42 Mit Blick auf die Rahmenbedingungen von Exit-Prozessen als Teil des Untersuchungsgegenstandes (siehe Abschnitt 2.2) nehmen Slob und Jerve (2008) eine erste grundsätzliche Unterscheidung vor: Sie differenzieren zwischen Ausstiegsprozessen aus (1) graduierenden sowie (2) ODA-abhängigen Ländern,<sup>43</sup> um den jeweiligen Einfluss auf die Ausgestaltung von Exit-Prozessen darzustellen. Diese Einteilung wird auch von anderen Autor\*innen aufgegriffen.<sup>xciv</sup> Für Länder, die in besonders hohem Maß von ODA als Finanzierungsquelle abhingen, sei der Ersatz durch anderweitige Finanzmittel entsprechend aufwendig und zeitintensiver als bei graduierenden Ländern. Hier solle ein Schwerpunkt darauf gelegt werden, das Erreichte nachhaltig zu sichern.

In Zusammenhang mit der Graduierung von Ländern wird auch auf die unterschiedlichen personellen und institutionellen Kapazitäten von Partnerländern Bezug genommen: So wird für graduierende Länder angeführt, dass eine Übernahme von entwicklungspolitischem Engagement durch Partnerakteure oftmals vor dem Exit begonnen habe, während vor allem für stärker von EZ abhängigen Ländern Kapazitäten für einen Ausstiegsprozess aufgebaut werden sollten. Wenn im Zuge dessen finanzielle Ressourcen abnähmen, könne die Stärkung von Kapazitäten, insbesondere zur Planung und Durchführung von Programmen und Projekten, hilfreich sein (siehe Abschnitt 5.3.2).<sup>xcv</sup>

Daneben gibt es weitere Faktoren, die einen Exit-Prozess beeinflussen können und im unterschiedlichen Maß mit der Graduierung beziehungsweise Wirtschaftsstärke von Partnerländern in Zusammenhang stehen (siehe Kapitel 4): So wird beispielsweise darauf verwiesen, dass Geber ihre eigene Bedeutung für die Partnerakteure hinsichtlich der Portfoliogröße, des eingebrachten finanziellen Volumens, der Art des Engagements und der Zahl anderer Geber reflektieren sollten.<sup>xcvi</sup> Ihrer Bedeutung sollten sich Geber umso mehr bewusst sein, wenn mehrere Geber gleichzeitig die Zusammenarbeit mit einem Land beendeten: Dies könne Implikationen für die Anpassung der Entwicklungszusammenarbeit<sup>xcvii</sup> oder auch kurzzeitige finanzielle Ausgleichszahlungen nach sich ziehen.<sup>xcviii</sup>

Ein zusätzlicher Faktor, der sich auf den Verlauf eines Exit-Prozesses auswirke, ist laut Gardner et al. (2005, S. 16) die politische Situation in einem Partnerland, die abhängig von der aktuellen Lage ein hohes oder geringes Maß an Stabilität aufweisen könne. So weisen die Autorinnen darauf hin, dass es im Falle instabiler und undurchsichtiger politischer Verhältnisse in besonderem Maße geboten sei, Exit-Strategien flexibel zu gestalten. Dies könne im Vergleich zu politisch stabileren Kontexten bedeuten, beispielsweise für Anpassungen des Zeitplans offen zu sein oder von vornherein verschiedene Ausstiegsszenarien vorzubereiten.

Diese Ausführungen lassen darauf schließen, dass die Heterogenität von Exit-Prozessen eine Zuschreibung generell anwendbarer und konkreter Maßnahmen im Zuge eines Ausstiegs besonders herausfordernd gestaltet. In den folgenden Abschnitten werden daher länder- oder kontexttypische Spezifikationen angeführt, die sich auf den Exit-Prozess auswirken, wenn prinzipiell eine Verallgemeinerung über den Einzelfall hinaus möglich ist.

<sup>42</sup> Oftmals werden die unterschiedlichen Kontexte in Wissenschaft und Praxis für den Prozess der Exit-Entscheidung und weniger für den Prozess der Exit-Durchführung ins Zentrum gerückt. Diese Faktoren sind teilweise jedoch für beide Prozesse relevant. Eine Auflistung der zentralen Kriterien für Exit-Entscheidungen von Gebern, wie die geostrategische Relevanz des Partners, die Abhängigkeit von ODA und die Anzahl aktiver Geber im Partnerland, findet sich bei Slob und Jerve (2008, S. 29) (siehe auch Faust und Zjaja, 2012).

<sup>43</sup> Einen dritten Typus stellt der Ausstieg aufgrund „höherer Gewalt“ dar. Ein Beispiel hierfür wäre die abrupte Beendigung diplomatischer Beziehungen (Slob und Jerve, 2008, S. 37) aufgrund einer Krisensituation. Dieser Typ wird im Weiteren nicht betrachtet, da die vorliegende Synthesestudie einen Fokus auf Exit-Prozesse aufgrund geberseitiger Konzentrationsprozesse legt (siehe Abschnitt 2.1).

## 5.2 Vorbereitung: Planung und Kommunikation

In diesem Abschnitt werden zum einen Erkenntnisse dargelegt, die sich auf die Erstellung von Exit-Strategien und -Umsetzungsplänen beziehen (Abschnitt 5.2.1), und zum anderen solche, die die Kommunikation und die Einbindung von Stakeholdern betreffen (Abschnitt 5.2.2). Im Zuge der Auswertung hat sich gezeigt, dass diese beiden Themen, die die Planung sowie die Kommunikation vor allem zu Beginn eines Ausstiegsprozesses betreffen, die Hauptherausforderungen während der Vorbereitungsphase sind.

### 5.2.1 Exit-Strategien und -Umsetzungspläne

*Zusammenfassung: In der Literatur wird die Notwendigkeit eines möglichst frühzeitigen planvollen Vorgehens bei Exit-Prozessen betont, um die Nachhaltigkeit angestoßener Wirkungen abzusichern beziehungsweise zu fördern. Dabei wird in der Regel die Bedeutung einer Exit-Strategie unterstrichen, wobei der Begriff „Strategie“ häufig unscharf oder gar nicht definiert ist. Demgegenüber werden in der Literatur verschiedene Kernelemente von Exit-Strategien aufgeführt: Flexibilität von Exit-Prozessen; die Berücksichtigung des Länderkontexts und der Partnerbedarfe; die Verschriftlichung getroffener Vereinbarungen zwischen Geber und Partnerakteuren; und schließlich ausreichend Zeit für den Exit-Prozess. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass sowohl übergeordnete als auch spezifische Exit-Strategien nur selten – und dann allenfalls auf Geberseite – vorliegen. Zudem stellt sich zwar heraus, dass durch ein planvolles Vorgehen grundsätzliche Schwierigkeiten von Ausstiegsprozessen häufig antizipiert und im besten Fall auch vermieden werden können, in der Literatur aber selten thematisiert wird, dass immer noch nicht allen Herausforderungen bei der Umsetzung von Exit-Prozessen begegnet werden kann und Grenzen der Planbarkeit bestehen bleiben, nicht zuletzt auch deswegen, weil Exit-Prozesse oftmals auch Gegenstand kurzfristiger politischer Entscheidungsprozesse sind.*

Dass Geber einen Exit-Prozess in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit planvoll durchführen sollten, ist Konsens in der Literatur (zu den Begrifflichkeiten siehe Kasten 2).<sup>xcix</sup> Einigkeit besteht ebenfalls über das damit verbundene Ziel: Ein solches Vorgehen könne dazu beitragen, Ergebnisse und Nutzen der Zusammenarbeit über den Ausstieg hinaus zu erhalten<sup>c</sup> und negative Folgen eines Exit-Prozesses für die (ehemaligen) Partnerakteure zu reduzieren.<sup>ci</sup>

Als mögliche negative Folgen eines abrupten, nicht planvollen Exit-Prozesses wird beispielhaft dargelegt, dass in einem Extremfall die Regierung des ehemaligen Partnerlandes vom Wegfall der finanziellen Unterstützungsleistungen überrascht gewesen sei. In diesem Fall seien keine alternativen Finanzierungsmodelle entwickelt worden.<sup>cii</sup> Dies reduziere drastisch die Wahrscheinlichkeit, dass bisher Erreichtes Bestand habe.

Diese Konsequenzen eines nicht ausreichend vorbereiteten Exit-Prozesses werden in einer groß angelegten vergleichenden Fallstudie dokumentiert und dienen zur Illustration möglicher gravierender Folgen.<sup>ciii</sup> Nur die wenigsten Studien zeigen auf, was lang- oder kurzfristige Folgen einer fehlenden Planung eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ sein können. Dennoch erscheint es nachvollziehbar, dass durch vorbereitende Überlegungen zum Einstieg und zur Durchführung eines Ausstiegsprozesses negative Konsequenzen eher antizipiert und minimiert werden können.

#### Kasten 2 Exit-Strategien und weitere Begrifflichkeiten

So sehr Einigkeit darüber herrscht, dass Exit-Prozesse eines planvollen Vorgehens bedürfen, so wenig gibt es ein einheitliches Verständnis zu den in diesem Zusammenhang verwendeten Begrifflichkeiten: Neben dem Verweis, dass Ausstiegsprozesse auf einem Konzept beruhen müssen<sup>civ</sup>, ist ähnlich oft der Hinweis zu finden, dass Exit-Prozesse *strategisch* geplant werden sollten beziehungsweise eine Exit-Strategie<sup>cv</sup> oder Richtlinie (*guideline*)<sup>cvi</sup> benötigen. Die verschiedenen Ausdrücke beziehen sich zum Teil auf unterschiedliche Inhalte und Akteursebenen, ohne dass eine systematische Differenzierung zu erkennen ist: So werden beispielsweise *Plan* und *Strategie* nicht immer trennscharf voneinander unterschieden.<sup>cvii</sup>

Es lassen sich jedoch in Anlehnung an Boardman (2008, S. 483) und nach Durchsicht der vorliegenden Literatur im Allgemeinen drei Konkretisierungsgrade unterscheiden:

1. eine übergeordnete Exit-Strategie eines (zumeist Geber-)Landes (zur Partnerseite siehe Abschnitt 5.2.1)<sup>cxviii</sup>
2. Strategien für einen möglichen oder tatsächlichen Ausstiegsprozess in einem spezifischen Land, Sektor oder Instrument
3. eine Operationalisierung einer spezifischen Strategie in Form eines (Umsetzungs-)Plans für einen anstehenden Exit

In dieser Synthesestudie wird versucht, dem Problem einer fehlenden Definition beziehungsweise einheitlichen Verwendung des Begriffs „Exit-Strategie“ dadurch zu begegnen, dass – in Orientierung an die drei Konkretisierungsgrade – unterschieden wird zwischen übergeordneten und spezifischen Exit-Strategien sowie -Umsetzungsplänen. Diese Begriffe können jedoch nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden, weshalb eine differenziertere Auseinandersetzung dazu in der Literatur erforderlich erscheint.

Ein Großteil der gesichteten Literatur unterstreicht, dass vor allem spezifische Exit-Strategien schon frühzeitig erstellt werden sollten.<sup>cxix</sup> Mit Blick darauf, *wie* frühzeitig ein Exit-Prozess mitgedacht werden sollte, wird vereinzelt empfohlen, dies bereits zu Beginn der bilateralen staatlichen EZ zu tun.<sup>cx</sup> Dieser Hinweis findet sich vermehrt, aber nicht ausschließlich für die Programm- und die Projektebene.<sup>cxii</sup> Auch zu Beginn einer Zusammenarbeit sollten bereits spezifische Exit-Strategien für einen Ausstieg entwickelt werden.<sup>cxii 44</sup>

Begründungen für diese Frühzeitigkeit zielen darauf ab, dass dadurch die Vorhersehbarkeit des weiteren Prozesses erhöht werde und somit zur Nachhaltigkeit angestoßener Wirkungen<sup>cxiii</sup> beigetragen werden könne. So könne eine zu späte Übertragung der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit an die Partnerakteure aufgrund fehlender Planungsprozesse dazu führen, dass diese am Ende der Kooperation nicht ausreichend dazu befähigt seien, anstehende Aufgaben zu übernehmen (siehe Abschnitt 5.3.2).<sup>cxiv</sup>

In der Praxis sind Strategien für Exit-Prozesse im Fall der meisten Partnerschaften nicht von Beginn an angelegt.<sup>cxv</sup> Ein in diesem Zusammenhang angeführtes Argument ist, dass sie zum Zeitpunkt der tatsächlichen Exit-Entscheidung aufgrund zwischenzeitlicher Änderungen irrelevant geworden sein könnten.<sup>cxvi</sup>

In der Literatur werden verschiedene Elemente, auf die im Zuge eines planvollen Vorgehens<sup>45</sup> geachtet werden sollte, wiederholt genannt: Oftmals beziehen sie sich auf spezifische Exit-Strategien im Sinne der oben angestellten Begriffsdifferenzierung. Die Unterscheidung zwischen übergeordneten und spezifischen Strategien sowie Umsetzungsplänen erfolgt in der Literatur jedoch nicht stringent.

#### 1. Flexibilität

In der Literatur wird einstimmig hervorgehoben, dass Flexibilität ein wichtiges Element vor allem in spezifischen Exit-Strategien sein müsse. Dies wird mit der Einzigartigkeit eines jeden Exit-Prozesses begründet (siehe Abschnitt 5.1).<sup>cxvii</sup> Selbst wenn nicht immer so deutlich dargestellt, wird Flexibilität dabei oftmals als Vorgabe für die Operationalisierung eines Exit-Prozesses verstanden. Auf diese Weise könne bei dessen Umsetzung leichter auf unerwartet auftretende Ereignisse reagiert werden.<sup>cxviii</sup> Diese Flexibilität könne sich beispielsweise auf Zeiträume oder auch das Budget beziehen, die beziehungsweise das – um einen

<sup>44</sup> Hayman et al. (2016, S. 2 f.) führen an, dass insbesondere für Exit-Prozesse auf Projektebene eine Ausstiegsplanung, die erst nach getroffener Entscheidung stattfindet, eher vermieden werden solle, da sie eine zusätzliche Arbeitsbelastung in einer ohnehin schon schwierigen Situation darstellen könne.

<sup>45</sup> Da es in der Literatur kein übereinstimmendes Verständnis von Begriffen wie „Exit-Strategie“ gibt, werden sie im Folgenden wie in Kasten 2 dargestellt verwendet.

verantwortungsbewussten Ausstieg zu gewährleisten – gegebenenfalls nachträglich verlängert beziehungsweise erhöht werden müssten.<sup>cxiix</sup> Flexibilität in der Umsetzung des Exit-Prozesses erleichtert es den Partnerakteuren, sich diesen zunehmend zu eigen machen.<sup>cxix</sup>

Sofern Ausstiegsprozesse nicht abrupt erfolgen, erstrecken sie sich meist über mehrere Jahre, weshalb es angebracht scheint, flexibel bei sich ändernden Rahmenbedingungen agieren zu können. Diese Flexibilität sollte jedoch im Einzelfall vor dem Hintergrund abgewogen werden, dass dafür vorgesehene zeitliche, finanzielle, aber auch personelle Ressourcen begrenzt sind.

## 2. Länderkontext

Dem zuvor genannten Punkt folgend, wird in der Literatur übereinstimmend ausgeführt, dass der konkrete Länderkontext den Exit-Prozess maßgeblich bestimmt. Ein Ausstieg aus der bilateralen staatlichen EZ müsse daher entsprechend dem jeweiligen Länderkontext flexibel angepasst werden.<sup>cxix</sup>

Innerhalb der Literatur werden verschiedene länderspezifische Faktoren angeführt, die für einen Exit-Prozess relevant sein können (siehe Abschnitt 5.1). Diese beziehen sich vor allem auf die Abhängigkeit des Partnerlandes von der EZ:<sup>cxix</sup> Dazu zählen beispielsweise die Bedeutung, die ein aussteigender Geber für das vom Exit betroffene entwicklungspolitische Engagement hat – sowohl in finanzieller wie in inhaltlicher Hinsicht –, sowie die Zahl weiterer Geber.<sup>cxixiii</sup> Aber auch andere zur Verfügung stehende finanzielle Ressourcen<sup>cxixiv</sup> sowie institutionelle und personelle Kapazitäten<sup>cxixv</sup> und die Bereitschaft der Partnerakteure oder anderer Geber, die bisherige entwicklungspolitische Zusammenarbeit oder Teile derer zu übernehmen, werden aufgeführt.<sup>cxixvi</sup>

Wenn auch nicht ausdrücklich genannt, scheint es in Übereinstimmung mit der Flexibilität von Exit-Prozessen so zu sein (siehe Punkt 1), dass speziell eine diese Faktoren unberücksichtigt lassende entsprechende Strategie dem einzelnen Ausstiegsvorgang nicht gerecht wird. Infolge kann es schwer sein, die Konsequenzen für zum Beispiel die Nachhaltigkeit von erreichten Wirkungen abzusehen.

## 3. Bedarfe der Partnerakteure

In der Literatur wird oftmals darauf verwiesen, dass insbesondere spezifische Exit-Strategien umso erfolgreicher seien, je mehr die Bedürfnisse der Partnerseite adressiert werden würden.<sup>cxixvii</sup> Eine bedarfsgerechte Ausgestaltung von Ausstiegsstrategien solle demnach unter Beteiligung der Akteure vor Ort erfolgen.<sup>cxixviii</sup> Ihnen solle dadurch ermöglicht werden, den weiteren Prozessablauf vorherzusehen und Handlungsoptionen in Bezug auf die Nachhaltigkeit von Ergebnissen besser bewerten und einschätzen zu können.<sup>cxixix</sup> Darüber hinaus wird vor allem für die Länderebene ausgeführt, dass die Beteiligung von Partnerakteuren es der Geberseite ebenfalls erleichtert, Möglichkeiten auszuloten, wie bislang im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführte Maßnahmen in neue Formen der (wirtschaftlichen) Zusammenarbeit überführt werden können oder eine Übergabe an andere Akteure erfolgen kann (siehe Abschnitt 5.3.2).<sup>cxixxx</sup>

Vor allem in auf vergleichenden Fallstudien gründenden Untersuchungen wird argumentiert, dass es wichtig sei, den Bedarf von Partnerakteuren – auf Ebene sowohl von spezifischen Exit-Strategien als auch der Umsetzung – einzubeziehen. Dabei muss bedacht werden, dass es nicht *den* Partner gibt, sondern Partnerakteure verschiedenen Gruppen mit unterschiedlichen Interessenslagen angehören. Auch der Grad ihrer Beteiligung ist ein Aspekt, der näher konkretisiert werden sollte (siehe zu heterogenen Akteursgruppen und dem Beteiligungsgrad auch Abschnitt 5.2.2). Mit Blick auf die Beteiligung sollten nicht zuletzt Motivation und Engagement auf der Partnerseite für eine erfolgreiche Übernahme vorhanden sein (siehe Abschnitt 5.3.2).

## 4. Vereinbarungen

Bei der Operationalisierung von Exit-Strategien wird einheitlich darauf verwiesen, dass Vereinbarungen zwischen Gebern und Partnerakteuren über bevorstehende Handlungsschritte miteinander abgestimmt, fallspezifisch ausgearbeitet und mit Verantwortlichkeiten (schriftlich) hinterlegt werden sollten.<sup>cxixxi</sup> Dabei sollten Zuständigkeiten der einzelnen Akteure geklärt<sup>cxixxii</sup> und auch übergeordnete politische Verpflichtungen – wie die „Erklärung von Paris über die Wirksamkeit der EZ“ – berücksichtigt werden.<sup>cxixxiii</sup> Risiken im Fall des Ausbleibens einer solchen Verständigung werden jedoch nicht genannt.

Dennoch erscheint es auf Grundlage der Studien schlüssig, dass die Festlegung solcher Vereinbarungen zu weiteren Handlungsschritten und Verantwortlichkeiten im Zuge des Exit-Prozesses die *Ownership* erhöht und sich die Beteiligten stärker an die Umsetzung gebunden fühlen. Gleiches gilt dafür, dass die Einhaltung bereits getroffener Verpflichtungen das Vertrauen in den Geber und damit ebenfalls in den Bestand der partnerschaftlichen Beziehungen in der Zeit nach dem Exit-Prozess stärkt. Dies setzt voraus – wenn auch selten thematisiert –, dass nicht mangelndes Vertrauen in die Partnerakteure, zum Beispiel aufgrund von fehlendem Engagement oder Korruption, der geberseitige Anlass für die Einleitung des Exits war.

## 5. Zeiträume

Einzelne Studien verweisen darauf, dass ein weiteres wichtiges Element der Zeitraum sei, in dem ein Exit-Prozess vollzogen werde. Ohne genauere Richtwerte, die vom jeweiligen Umfang und Kontext eines Ausstiegs abhingen, wird dabei generell angeführt, dass die Prozesse ausreichend Zeit bräuchten.<sup>cxxxiv</sup>

Expert\*innen weisen ebenso darauf, dass ein erfolgreicher Exit-Prozess zum Teil mehrere Jahre Zeit benötige, um beispielsweise einen Institutionenaufbau zu gewährleisten oder auch Stakeholder angemessen in den Prozess einzubeziehen (siehe Punkt 3 „Bedarfe der Partnerakteure“, aber auch Abschnitt 5.3.2).<sup>cxxxv</sup> Von Expert\*innenseite wird diesbezüglich ergänzt, dass bei einer zu kurzfristigen Planung die Beziehung zur Partnerregierung Schaden nehmen könne.

Ein in zwei größeren Studien für Exit-Prozesse auf Instrumenten- beziehungsweise Programmebene genannter Ansatz ist, den Abschluss der Zusammenarbeit mit dem Zyklus vereinbarter Programmfinanzierung einhergehen zu lassen.<sup>cxxxvi</sup> Dies scheint als ein erster Ansatzpunkt dafür, wie lange ein Exit-Prozess dauern sollte, zunächst plausibel, da auf diese Weise vereinbarten Verpflichtungen nachgegangen werden kann. Dies kann sowohl das Vertrauen in den Geber stärken (siehe Punkt 4 „Vereinbarungen“) wie die Option eröffnen, mit der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit intendierte Wirkungen noch zu erzielen.

Eine Abwägung des Zeitraums aufgrund der politischen Situation im Partner-, aber auch im Geberland sowie weiterer einzelfallspezifischer Gegebenheiten erscheint dennoch sinnvoll (siehe vorige Punkte). Mit Blick auf die angeführte Möglichkeit, Institutionen im Zuge eines Exit-Prozesses aufzubauen, ist jedoch zu fragen, ob dies tatsächlich im Rahmen von langjährigen Ausstiegsprozessen erfolgen kann und soll oder nicht eher Teil der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit ist (siehe Abschnitt 5.3.2).

Nicht thematisiert wird in der Literatur, falls die mangelnde Kooperation seitens der Partnerakteure die Ausgangslage für den Ausstieg verändert: Wenn Wirkungen aufgrund unzureichenden Engagements nicht erzielt werden und die partnerschaftliche Zusammenarbeit darunter leidet, scheint es sinnvoll, den Exit-Prozess zeitnah zu vollziehen. Dadurch können gegebenenfalls weitere Beeinträchtigungen der partnerschaftlichen Beziehungen vermieden werden.

Es wird sowohl in der Literatur wie in den Interviews mit den Expert\*innen deutlich, dass in der Praxis auf Geber- wie auf Partnerseite mehrheitlich übergeordnete und ebenso spezifische Strategien zur Ausgestaltung von Ausstiegsprozessen fehlen.<sup>cxxxvii</sup> Die Zusammenarbeit ende oftmals, indem Programme einfach ausliefen, ohne durch neue ersetzt zu werden.<sup>cxxxviii</sup> Als ein Grund dafür wird eine unzureichende Finanzierung für die Entwicklung und die Durchführung von – nicht näher konkretisierten – Exit-Strategien genannt.<sup>cxxxix</sup> Außerdem werden, wenn auch nicht so explizit, darüber hinaus gleichfalls personelle und zeitliche Engpässe bei deren Erarbeitung aufgeführt.

(Übergeordnete) Strategien für die Durchführung von Exit-Prozessen liegen daher in der Praxis nur vereinzelt auf Geberseite<sup>46</sup> vor.<sup>cxli</sup> Jalles d’Orey und Prizzon (2019) verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass auch das Vorgehen im Zuge eines Ausstiegs aus der EZ von Gebern – selbst zwischen DAC-Gebern – bislang keineswegs einheitlich sei.<sup>cxlii</sup> Laut einer Einstufung vorhandener Exit-Strategien und Transitionsansätze durch ODI hätten beispielsweise Deutschland, Frankreich, Japan, Korea und Schweden keine Transitionsansätze

<sup>46</sup> Der ODI-Bericht (Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 32) verweist auf den (Einzel-)Fall Indien, bei dem die indische Regierung für den Ausstieg Australiens eine eigene Exit-Strategie entwickelt hatte, verbunden mit dem Ziel, die Zahl von Gebern im Land zu reduzieren.

und gingen fallweise vor. Australien, das Vereinigte Königreich und die USA hätten einen indirekten beziehungsweise informellen und die EU sowie die Schweiz einen formalen Ansatz, der auf eigenen Exit-Richtlinien beruhe.<sup>cxlii</sup> Mitunter würden die Partnerregierungen auch explizit von Gebern aufgefordert, früh eine eigene Strategie zu entwickeln.<sup>cxliii</sup>

Auf Grundlage der in den Studien gewonnenen Erkenntnisse, die sich insbesondere auf Exit-Prozesse auf Länderebene beziehen, ist davon auszugehen, dass Partnerländer, die eine übergeordnete Exit-Strategie vorliegen haben oder an der Entwicklung einer spezifischen Strategie zum Exit-Prozess beteiligt sind (siehe Punkt 3 „Bedarfe der Partnerakteure“), handlungsfähiger sind und eigenständig(er) reagieren können,<sup>cxliv</sup> wenn Geber (unvorhergesehen) einen Ausstieg beschließen. In der Praxis zeigt sich jedoch zum einen, dass Partnerakteure nur in Ausnahmefällen eine Exit-Strategie haben; wie unter diesen Umständen eine Abstimmung unterschiedlicher Ausstiegsstrategien auf Geber- und Partnerseite erfolgen kann, bleibt daher an dieser Stelle ungeklärt. Zum anderen gibt es Hinweise, dass Partnerländer nur selten proaktiv (und erfolgreich) versuchen, Einfluss auf Exit-Strategien der Geber zu nehmen.<sup>cxlv</sup>

Dass den meisten Exit-Prozessen weder eine explizite übergeordnete noch eine spezifische entsprechende Strategie zugrunde liegt, bedeutet nicht, dass keine planenden Überlegungen zum Ausstieg stattfinden. Für die in den Vertiefungsstudien untersuchten Ausstiege des BMZ aus der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit liegen ebenfalls – sowohl auf Geber- als auch auf Partnerseite – keine übergeordneten und auch keine länder- oder sektorspezifischen Exit-Strategien vor. Stattdessen wurden im Zuge der jeweiligen Exit-Prozesse – unterschiedlich detailliert formulierte – Ausstiegsszenarien entwickelt. Dabei dienten zum Teil bereits vorliegende Aktionspläne der Orientierung.

Es ist damit zu schließen, dass in der Literatur Konsens über die Sinnhaftigkeit von Exit-Strategien und -Umsetzungsplänen zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ besteht. In diesem Zusammenhang sei auch nochmals das Argument aufgegriffen, dass eine zu frühzeitige Planung eines Exit-Prozesses bei einem tatsächlichen Ausstieg überholt sein könnte: Als Argument für so einen Schritt ist anzuführen, dass damit im besten Fall dem generellen Mangel an Exit-Strategien entgegengewirkt werden kann und die Vorhersehbarkeit der Prozesse erhöht wird. Allerdings wird in der Literatur argumentiert, dass die Effektivität von Exit-Strategien beziehungsweise die dadurch verbesserte Nachhaltigkeit angestoßener Entwicklungsdynamiken überwiegend unbekannt sei. Dies wird auch für Untersuchungen auf Instrumenten- beziehungsweise Projektebene angeführt<sup>cxlvi</sup> und vor allem mit der Herausforderung begründet, Impact und Nachhaltigkeit zu messen.<sup>cxlvii</sup>

Die Diskussion, in welchem Maß – und ob überhaupt – Planungsprozesse zu einer guten Ausgestaltung von Exit-Prozessen beitragen, wird jedoch nur selten geführt. Vielmehr wird in der Literatur teilweise der Anschein erweckt, dass eine Planung allein ausreiche, um einen Ausstiegsprozess erfolgreich durchzuführen. Unberücksichtigt bleibt, dass eben nicht allen Herausforderungen durch Planungsprozesse begegnet und folglich genauso wenig ein gut ausgestalteter Exit-Prozess gewährleisten werden kann.

Abschließend sei nochmals auf die Kernelemente von Exit-Strategien eingegangen: Diese beziehen sich vorwiegend auf spezifische Ausstiegsstrategien, aufgrund der fehlenden Trennschärfe allerdings nicht ausschließlich. Selbst wenn daher nicht so deutlich aufgeführt, so scheint es sinnvoll, die Elemente bereits in übergeordneten Exit-Strategien aufzunehmen beziehungsweise zu diskutieren, um sie dann in entsprechenden spezifischen Strategien und Umsetzungsplänen weiter zu konkretisieren.

### 5.2.2 Kommunikation

*Zusammenfassung: Die vorliegende Evidenz legt nahe, dass eine frühzeitige und transparente Kommunikation wichtig für das Fortbestehen partnerschaftlicher Beziehungen nach einem Exit aus der bilateralen staatlichen EZ ist. In den Erhebungsquellen wird ausgeführt, dass insbesondere die Verkündung der Exit-Entscheidung „politisch hochrangig“ erfolgen solle. Eine nähere Konkretisierung bleibt jedoch aus und muss vermutlich situativ entschieden werden.*

*Es liegt gleichfalls Evidenz dafür vor, Stakeholder so frühzeitig wie möglich in den Exit-Prozess einzubeziehen, um zum Bestand partnerschaftlicher Beziehungen und zur Nachhaltigkeit von Wirkungen beizutragen. Inwie-*

*fern ihnen die dem Ausstieg zugrunde liegenden Motive offen vermittelt oder allgemeine politische oder ökonomische Gründe herangezogen werden sollten, ist aber strittig: Es wird in diesem Zusammenhang angeführt, dass durch die Offenlegung der Motive eine Diskussion über deren Berechtigung und letztlich der Exit-Entscheidung an sich aufseiten des Partnerlandes entbrennen könne. Das Gleiche trifft auf die Frage zu, ob es sinnvoll ist, die Partnerakteure bereits vor der endgültigen Entscheidung über einen möglichen Exit in Kenntnis zu setzen.*

*Einigkeit besteht in den Erhebungsquellen hingegen darüber, dass die Akteure vor Ort einen Überblick über den Umfang des Exits und den Umgang mit laufenden Vorhaben erhalten und in die Planung der anstehenden Schritte einbezogen werden sollten. Auf diese Weise könnten sie auch ihre eigene Planung dem Exit-Prozess entsprechend anpassen.*

*Es wird zudem hervorgehoben, dass die auf beiden Seiten beteiligten Stakeholder keine homogenen Gruppen seien: Ihre Interessen und ihr jeweiliger Wert für den Exit-Prozess könnten sich unterscheiden. Es könne daher hilfreich sein, verschiedene Stakeholdergruppen und ihre Interessen zu Beginn eines Ausstiegs zu identifizieren.*

*Zum (in-)formellen Abschluss des Exits liegt nur wenig Evidenz vor: Eine Abschlussveranstaltung könne dazu beitragen, die Beziehungen zu festigen, sofern zu zelebrierende Erfolge vorliegen.*

Kommunikation während eines Exit-Prozesses wird – sowohl für die Instrumenten- wie für die Sektor- wie für die Länderebene – in einem Großteil der gesichteten Literatur, insbesondere in den länderübergreifend angelegten Studien, in unterschiedlichen Facetten thematisiert.<sup>cxlviii</sup> Wenn auch nicht immer explizit genannt, so ist der Grundtenor, dass eine transparente, respektvolle und klare Kommunikation dazu beitragen könne, die Partnerakteure auf den Ausstieg vorzubereiten und über den Exit hinaus Wirkungen des bisherigen entwicklungspolitischen Engagements sicherzustellen.<sup>cxlix</sup>

Expliziter wird demgegenüber – meist anhand eingängiger Beispiele – illustriert, welche negativen Auswirkungen die Verletzung der genannten Kommunikationsprinzipien auf die partnerschaftlichen Beziehungen sowie die Nachhaltigkeit haben könnte: Es wird ausgeführt, dass abrupte und schlecht kommunizierte Exit-Prozesse die bilateralen Beziehungen zumindest zeitweise belasten können.<sup>cl</sup> Auf Instrumentenebene wird für den Ausstieg aus der Budgethilfe beispielsweise dargestellt, dass es zu einem Zusammenbruch des Dialogs auf hoher politischer Ebene gekommen sei und dies dann auch auf technischer Ebene Qualitätseinbußen der Zusammenarbeit zur Folge gehabt habe.<sup>cli</sup> Außerdem können bereits erzielte Wirkungen gefährdet werden, wenn Partnerakteure aufgrund verspäteter und unvollständiger Informationen nur begrenzt agieren können, um zum Beispiel alternative Finanzierungsquellen zu organisieren.<sup>clii</sup> Die aus der Literatur gewonnene Erkenntnis ist daher, dass Kommunikation wesentlich zum Erfolg oder zum Misserfolg eines Exit-Prozesses beiträgt.

Seltener wird in diesem Zusammenhang thematisiert, wie kommuniziert werden sollte, wenn durch Krisensituationen der Exit-Prozess abrupt erfolgt oder fehlende Motivation der Akteure vor Ort beziehungsweise (daraus resultierend) angespannte partnerschaftliche Beziehungen der Grund für einen Ausstiegsprozess sind (siehe Abschnitt 2.2). Hier findet sich der – generell gehaltene – Verweis, dass unter solchen Rahmenbedingungen es primär nicht darum gehe, zur Nachhaltigkeit von Wirkungen – sofern vorhanden – beizutragen. Vielmehr solle „Schadensbegrenzung“ in dem Sinne betrieben werden, als dass durch den Exit bestehende partnerschaftliche Beziehungen sich nicht weiter verschlechterten.<sup>cliii</sup>

Der Grundstein für die Kommunikation im Zuge eines Exit-Prozesses wird zu Beginn gelegt, also bei der Ankündigung des Ausstiegs. Die folgenden Abschnitte beziehen sich daher auf den Zeitpunkt der Exit-Bekanntgabe (Punkt 1), die Kommunikationspartner – auch im Anschluss an die Entscheidung (Punkt 2) – und die Art sowie den Inhalt der Kommunikation (Punkt 3 und 4). Dabei ist festzustellen, dass in der Literatur komplexere politökonomische Anreizwirkungen von Exit-Prozessen und die Kommunikation darüber auf Partnerseite kaum thematisiert werden. Die Frage, wie sich ein Ausstieg und die Kommunikation des Gebers dazu auf die Kräfteverhältnisse zwischen Vertreter\*innen unterschiedlicher Interessen im politischen Prozess im Partnerland auswirken können, wird beispielsweise nicht diskutiert.

### Was ist ein guter Zeitpunkt für die Ankündigung eines Exits?

In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass idealerweise bereits zu Beginn einer entwicklungspolitischen Partnerschaft ihr mögliches Ende angedacht und kommuniziert werden sollte.<sup>cliv</sup> Sofern dies nicht möglich ist beziehungsweise festgelegt werden kann, sollten, so die einhellige Meinung in der Literatur, die Partnerakteure möglichst früh über den geplanten Exit informiert werden. Welcher Zeitpunkt hierzu geeignet ist, wird aber weder für die Länder- noch für die Sektor- noch für die Instrumentenebene weiter spezifiziert.<sup>clv</sup>

Wie schon bei der Entwicklung einer Exit-Strategie angeführt, trägt laut der Literatur eine frühzeitige Ankündigung eines Exit-Prozesses dazu bei, dass er für die Partnerakteure vorhersehbarer wird. Sie hätten dadurch Zeit, eigene Pläne – auch für die Zeit nach dem Ausstieg – zu entwickeln (siehe Abschnitt 5.2.1).<sup>clvi</sup> Nach Slob und Jerve (2008, S. 41), die Ausstiegsprozesse auf Länderebene betrachten, ist es daher ein schwieriger Beginn für die weitere Planung des Exit-Prozesses, wenn die Akteure vor Ort nicht rechtzeitig über den anstehenden Ausstiegsprozess informiert werden würden. In den Vertiefungsstudien wird zudem deutlich, dass eine frühe Kommunikation als wichtig angesehen wird, um Gerüchte zu vermeiden. Diese seien unvermeidbar und führten bei den Beteiligten zu Unsicherheiten. Ein Beispiel für Programme, die dieses Ende konsequent von Beginn an kommunizieren, sind *Millennium Challenge Corporation Compacts* (MCC Compacts, siehe Kasten 3), wenn auch der dort verfolgte Ansatz nicht für jede Form der EZ – insbesondere mit Blick auf den Zeithorizont – sinnvoll ist.

#### Kasten 3 MCC Compacts

Die Millennium Challenge Corporation (MCC) führt Programme mit fünfjähriger Laufzeit durch, sogenannte *Compacts*. Diese sind äußerst großvolumig angelegt – mit zum Teil mehreren Hundert Millionen US-Dollar für die Zusammenarbeit<sup>clvii</sup> – und werden von lokalen Partnern durch eigens gegründete Durchführungseinheiten (Millennium Challenge Accounts, MCAs) realisiert. Voraussetzung für einen *Compact* ist, dass die Partnerregierung demokratisch geführt wird und die Durchführungsagenturen unabhängig von der Regierung agieren können.

Schon im Zuge erster Überlegungen bezüglich einer Partnerschaft wird explizit dargelegt, dass ein Exit nach fünf Jahren ohne Verlängerung erfolgt. Die Vorbereitungsphase ist sehr wichtig, um die Laufzeit eines *Compacts* einzuhalten: Anhand des Vorschlags (*proposal*) des Partners erfolgt eine erste Einschätzung zur Umsetzbarkeit. Die Vorbereitungsphase kann ihrerseits ein mehrmonatiger oder auch -jähriger Prozess sein. Ein Jahr vor Beendigung des *Compacts* wird ein *Programme Closure Plan* entwickelt.

Die *Compacts* sind so organisiert, dass nach Ablauf der Projektzeit Strukturen im Partnerland aufgebaut sind, die eine Weiterführung ermöglichen. So werden beispielsweise verschiedene thematische Bereiche den jeweiligen Ministerien übergeben (zum Beispiel der Bereich „Verkehrsinfrastruktur“ an das Verkehrsministerium).

Zwar wird in der Literatur einstimmig dargelegt, dass die Entscheidung zur Beendigung der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit frühzeitig verlautbart werden sollte, bei der Frage, ob die Partnerakteure bereits in die Kommunikation einbezogen werden sollten, bevor der entsprechende Entschluss abschließend getroffen wurde, gehen die Sichtweisen aber auseinander: Manche Autor\*innen und Expert\*innen weisen darauf hin, dass Partnerakteuren idealerweise vorgewarnt werden sollten,<sup>clviii</sup> selbst wenn dies zu vergeblichen Bemühungen führen könne, die Zusammenarbeit zu erhalten; Transparenz gehe vor.<sup>clix</sup>

In anderen Expert\*innengesprächen wird demgegenüber angeführt, dass der Exit zeitnah *nach* dem Beschluss kommuniziert werden solle, um der Eindeutigkeit dieser Entscheidung Bedeutung beizumessen. Auch in der Literatur findet sich der Hinweis, dass es kein Beispiel gebe, bei dem die Entscheidung zum Exit von Geber- und Partnerland gemeinsam getroffen worden sei.<sup>clx</sup> Zudem sei es wichtig, einen eindeutigen Entschluss für einen Exit zu kommunizieren.<sup>clxi</sup> Ferner wird dargelegt, dass die Notwendigkeit, eine solche Entscheidung auch kurzfristig zu treffen, dem frühen Informieren und Konsultieren der Partnerakteure in der Realität oft

entgegenwirke. Häufig komme die Ankündigung eines – schon unmittelbar – bevorstehenden Exits für sie (und andere Geber) überraschend.<sup>clxii</sup>

Es wird auf Grundlage der vorhandenen Erkenntnisse deutlich, dass ein Exit frühzeitig – spätestens unmittelbar nachdem der Entscheid für einen Ausstieg gefallen ist – den Akteuren vor Ort kommuniziert werden sollte. Dadurch können sich auch die Partnerakteure auf den folgenden Prozess einstellen und damit einhergehende Planungen in die Wege leiten. Umstritten ist, ob sie vor der endgültig getroffenen Exit-Entscheidung zugunsten eines transparenten Vorgehens darauf vorbereitet werden sollten. Hier gilt es im Zweifel abzuwägen, wie mit solchen Bestrebungen umgegangen werden kann. Selbst wenn dies in der Literatur nicht ausgeführt wird, so ist nicht auszuschließen, dass Partnerakteure bei einer frühzeitigen Kommunikation des Exit-Prozesses überrascht agieren, um beispielsweise zusätzliche Übergangsfinanzierungen mit Gebern auszuhandeln.

### Von wem und mit wem sollte die Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?

Insbesondere in den ländervergleichenden Studien wird darauf verwiesen, dass der Verlauf eines Exit-Prozesses auch dadurch geprägt werde, welchen Akteuren der Beschluss auf welcher politischen und administrativen Ebene mitgeteilt werden würde.<sup>clxiii</sup> Um dies entsprechend zu planen, wird zudem angeführt, dass idealerweise zu Beginn einer Partnerschaft ein Kommunikationskonzept erarbeitet werden solle: In diesem solle zum einen festgelegt werden, welche Aspekte der Partnerschaft öffentlich seien. Zum anderen sollten mit Blick auf einen Exit relevante Akteure und deren Rollen im Prozess identifiziert werden. Im Anschluss solle festgelegt werden, wer frühzeitig über einen Ausstieg zu informieren sei und welche Akteure in einem weiteren Schritt (auch in der Zivilgesellschaft und in der Privatwirtschaft) in den Dialog eingebunden werden sollten.<sup>clxiv</sup>

In der Praxis wird im Rahmen von Exit-Prozessen selten ein Kommunikationskonzept angefertigt.<sup>clxv</sup> In den folgenden drei Abschnitten wird dargelegt, welche Erkenntnisse dazu vorliegen, zwischen welchen Akteuren (1) die Anfangserklärung, (2) die sich anschließende Dialog- und Verhandlungsphase und (3) der Abschluss kommuniziert werden sollten.

#### 1. Anfangserklärung

Die Frage, wer die Partnerakteure über einen anstehenden Exit informiert, wird von einer Reihe von Autor\*innen thematisiert und als wichtig eingestuft.<sup>clxvi</sup> Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Nachricht über die Entscheidung zunächst auf hoher beziehungsweise höchstmöglicher politischer Ebene verkündet<sup>47</sup> und die Regierung des Partnerlandes informiert werden solle, vertreten durch die Ministerialebene oder ebenfalls den\*die Regierungschef\*in des Partnerlandes.<sup>clxvii</sup> Mit Blick darauf, wer auf Geberseite solch einen Beschluss ankündigen sollte, wird in der länderübergreifenden Studie für den Ausstieg auf Länderebene von Slob und Jerve (2008, S. 10) dargelegt, dass das Partnerland die Botschaft besser aufgenommen habe, wenn Politiker\*innen und nicht Beamte\*innen diese Aufgabe übernahmen.

Gründe für eine ranghohe Kommunikation werden vereinzelt angeführt: So könne ein Kontakt auf hoher politischer Ebene dazu beitragen, dass die Entscheidung als verbindlich wahrgenommen werde, aber auch den Eindruck festigen, der Geber messe ihr große Bedeutung bei.<sup>clxviii</sup> Zudem könne dadurch die Basis für größtmögliche Plan- und Koordinierbarkeit geschaffen werden (siehe Abschnitt 5.2.1).<sup>clxix</sup>

Selten wird explizit thematisiert, welche langfristigen Konsequenzen damit verbunden sind, wenn die Kommunikation nicht auf hinreichend hoher politischer Ebene erfolgt. Es werden allerdings Beispiele genannt, in denen nicht der ausscheidende Geber, sondern andere Geber oder auch Medien über den Entschluss informierten.<sup>clxx</sup> Es erscheint nachvollziehbar, dass dies zu Missstimmung bei den Partnerakteuren führt und den weiteren Exit-Prozess nicht vereinfachen wird.

<sup>47</sup> Dies trifft insbesondere dann zu, wenn der Exit „schnell“ erfolgen muss (Slob und Jerve, 2008, S. 76).

Aus den vorliegenden Erkenntnissen wird deutlich, dass die Ankündigung eines Exit-Prozesses sowohl auf Geber- als auch auf Partnerseite politisch hochrangig erfolgen sollte, um dieser Entscheidung Bedeutung beizumessen. Was beziehungsweise wer genau unter „hoher oder höchstmöglicher politischer Ebene“ verstanden wird, wird dagegen nicht ausreichend konkretisiert. Mit Blick auf die deutsche EZ erscheint es daher hilfreich, situativ abzuwägen, wer den Partnerakteuren den Ausstieg vermittelt.

## 2. Dialog- und Verhandlungsphase

Insbesondere in den Studien, die auf vergleichenden Fallstudien beruhen, wird darauf verwiesen, dass im Anschluss an die Anfangserklärung frühestmöglich die Kommunikation mit Stakeholdern auf allen Ebenen erfolgen solle.<sup>clxxi</sup> Slob und Jerve (2008) heben hervor, dass der Grad der Einbindung von Stakeholdern ein wesentlicher Einflussfaktor für den erfolgreichen Ausgang von Exit-Prozessen sei.

Einzelne andere Autor\*innen verweisen konkreter auf die positiven Effekte, die mit dem Einbezug von Stakeholdern einhergehen können: Hayman und Lewis (2018, S. 367) schreiben, dass die Einbindung der (Projekt-)Partnerakteure zu ihrer erhöhten Eigenverantwortung beitrage und es ihnen ermögliche, Programme verantwortungsbewusster und nachhaltiger weiterzuführen (siehe Abschnitt 5.2.1).<sup>clxxii</sup> Zudem könnten durch den Exit entstandene Lücken gemeinsam identifiziert, Verantwortlichkeiten für anstehende Aufgaben übertragen sowie (Übergangs-)Rollen geklärt werden. Auch wenn nicht immer so deutlich genannt, soll dadurch zur Nachhaltigkeit angestoßener Entwicklungsdynamiken beigetragen werden.<sup>clxxiii</sup>

Des Weiteren wird argumentiert, dass durch die Einbeziehung verschiedener Stakeholder zugleich die Vernetzung der beteiligten Akteursgruppen untereinander gefördert werde. Dies könne mit Blick auf Austausch und gegenseitige Unterstützung von Mehrwert sein.<sup>clxxiv</sup> Lee (2017, S. 26) geht im Umkehrschluss davon aus, dass nicht in die Planung eines Exit-Prozesses eingebundene Partnerakteure ihm mit mehr Widerstand begegneten – wobei die Möglichkeit nicht außer Acht gelassen werden darf, dass sich Akteure vor Ort bewusst gegen eine aktive Mitwirkung am Exit-Prozess entscheiden.

Vor dem Hintergrund, dass oftmals eine Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an andere Geber angedacht ist (siehe Abschnitt 5.3.1), wird in der Literatur darauf verwiesen, dass auch diese über geplante Exit-Prozesse informiert werden sollten.<sup>clxxv</sup> Vor allem Studien mit Länderfallbeispielen beziehen sich darauf, dass andere Geber strategisch einbezogen werden sollten, damit sie im Zuge von Übergaben gegebenenfalls Finanzierungs- und Expertiselücken füllen könnten.<sup>clxxvi</sup> Orth et al. (2018, S. xiv) schlagen vor, dass ein anderer Geber dialogführend bei einem Exit aus einem Partnerland sein könne.<sup>clxxvii</sup> Vereinzelt findet sich – auch in den Expert\*inneninterviews – die Bevölkerung des Geberlandes als weitere Akteurin, die vom Geber über die Beendigung der Entwicklungszusammenarbeit informiert werden sollte.<sup>clxxviii</sup> Insbesondere Entscheidungen, aus in hohem Maße von externer Unterstützung abhängigen Ländern auszusteigen, müssten der Bevölkerung verständlich begründet werden.

In der Praxis werden nicht immer alle für den Ausstiegsprozess relevanten Stakeholder umfassend informiert.<sup>clxxix</sup> In einzelnen Studien wird darauf verwiesen, dass ein Einbezug an der zur Verfügung stehenden Zeit scheitere – vor allem in solchen Fällen, in denen ein Exit abrupt erfolge.<sup>clxxx</sup> Zudem unterscheidet es sich im Einzelfall und je nach dem, auf welcher Ebene ein Ausstieg stattfindet, welche Stakeholder relevant sind und in den Prozess eingebunden werden sollten.<sup>clxxxi</sup> Es gibt auch in den Vertiefungsstudien Hinweise darauf, dass oftmals lokale Mitarbeitende der Durchführungsorganisationen nicht ausreichend einbezogen werden, was zu Unsicherheiten beispielsweise bezüglich des Arbeitsplatzes führen könne.<sup>clxxxii</sup> 48 Als weitere Herausforderung wird genannt, dass Stakeholder ebenfalls konfligierende Interessen haben können und die Bandbreite an Expertise und Wert für den Exit-Prozess zwischen, aber auch innerhalb von Stakeholdergruppen ganz unterschiedlich sein könne (siehe Kasten 4 für unterschiedliche Interessenlagen auf der Geberseite).<sup>clxxxiii</sup>

<sup>48</sup> Es gibt Hinweise darauf, dass lokale Mitarbeitende aufgrund ihrer Vernetzung mit Partnerstrukturen nicht vor der offiziellen Ankündigung der Exit-Entscheidung informiert werden. Dadurch soll gestützt werden, dass das Partnerland über die Regierungsebene des BMZ von der Entscheidung für einen Exit-Prozess erfährt.

#### Kasten 4 Unterschiedliche Interessen auf der Geberseite

Eine unterschiedliche Interessenlage auf Geberseite kann den Exit-Prozess erschweren: In den Vertiefungsstudien zeigt sich für Deutschland, dass insbesondere eine Absprache zwischen BMZ und Auswärtigem Amt wichtig für die Außendarstellung – vor allem gegenüber dem Partnerland – ist. Abweichende Signale an Partnerakteure können beispielsweise dazu führen, dass diese von einem Ausstieg überrascht werden.

Doch nicht nur eine enge Koordination zwischen BMZ und Auswärtigem Amt erscheint sinnvoll: Auch die DOs, speziell KfW und GIZ, über welche die Finanzielle und Technische Zusammenarbeit mit den Partnerakteuren in Deutschland erfolgt, sollten diesen gegenüber einheitlich auftreten. Der weitere Exit-Prozess kann andernfalls dadurch belastet werden, dass aufgrund anders wahrgenommener oder tatsächlich vermittelter Informationen die Entscheidung zum Ausstieg grundsätzlich infrage gestellt wird. Nicht zuletzt ist es möglich, dass trotz Beendigung der bilateralen staatlichen EZ andere Ressorts an die Stelle des BMZ treten oder deutsche NGOs weiterhin mit den Partnerakteuren zusammenarbeiten (siehe Abschnitt 2.2). Hierbei kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein Exit aus der bilateralen staatlichen EZ den Akteuren vor Ort nicht vollumfänglich bewusst ist. Dies sollte insbesondere dann bedacht werden, wenn ein Ausstieg ein politisches Signal – zum Beispiel aufgrund einer Krisensituation – darstellen soll (siehe auch Punkt 3 „Klare Kommunikation“ unter „Wie sollte die Exit-Entscheidung kommuniziert werden?“).

*Quelle: Interviews mit Mitarbeitenden des BMZ und der DOs. Das Auswärtige Amt wurde dazu nicht befragt.*

Die gewonnenen Erkenntnisse legen nahe, dass nach Ankündigung eines Exit-Prozesses auf politischer Ebene der Dialog mit allen weiteren für den Prozess relevanten Stakeholdern frühzeitig aufgenommen werden sollte.<sup>clxxxiv</sup> Durch diese Einbindung können Exit-Prozesse fundierter und damit erfolgreicher geplant werden. Wenn Übergaben der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an andere Geber (oder weitere Akteure) geplant sind, so sollten auch diese frühestmöglich über den Prozess informiert werden, um Optionen einer Übernahme mit zeitlichem Vorlauf diskutieren zu können. Die Erkenntnisse legen zudem nahe, dass ein systematischer Plan für die Einbeziehung von Stakeholdern dabei hilft, einzelne Gruppen zu unterscheiden.

In welchem Maß dieser Einbezug erfolgen sollte, wird in der Literatur jedoch nicht eindeutig dargestellt: Oftmals wird darauf verwiesen, dass Stakeholder informiert werden sollten, damit sie ihre Planungen dem Exit-Prozess entsprechend anpassen könnten.<sup>clxxxv</sup> Es wird auch von Konsultationen gesprochen, insbesondere mit Bezug darauf, dass Geber ihren Ausstiegsprozess mit zusätzlichen Informationen der Stakeholder besser planen könnten.<sup>clxxxvi</sup> Darüber hinaus wird in der Literatur ebenso häufig Partizipation erwähnt. Dabei bleibt unklar, ob sich diese Beteiligung auf die Information und die Konsultation von Stakeholdern bezieht oder diese aktiv und gegebenenfalls gleichberechtigt die Frage nach einem Exit und dessen Ausgestaltung mitbestimmen sollen.<sup>clxxxvii</sup> Bei einer gleichberechtigten Einbindung stellt sich zum einen die bereits aufgeworfene Frage, wie Geber mit Bestrebungen der Partnerakteure umgehen, den Ausstieg abzuwenden. Zum anderen ist grundsätzlich zu fragen, welches Gewicht Geber den wirtschaftlichen und politischen Eigeninteressen der Akteure vor Ort im Rahmen ihrer eigenen strategischen Ausrichtung beimessen (sollten).

### 3. Abschlussphase

Während sich die Literatur vielfach mit der Ankündigung einer Exit-Entscheidung auseinandersetzt,<sup>clxxxviii</sup> befassen sich nur einzelne Autor\*innen mit einem formalisierten Ende der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit.

In der Literatur, aber auch von manchen Expert\*innen wird ein solcher Abschluss dann als gewinnbringend angesehen, wenn im Idealfall die positiven Aspekte der Zusammenarbeit unterstrichen werden können: Ein offizielles Abschiedsformat zwischen Partner- und Gebermitarbeiter\*innen könne die Gelegenheit bieten, einen Exit bewusst abzuschließen und gemeinsame Erfolge zu zelebrieren.<sup>clxxxix</sup> Darüber hinaus wird beschrieben, dass solch ein Format zum Austausch von Lernerfahrungen hilfreich sein könne.<sup>cxc</sup> In der Praxis, so zeigen auch die Vertiefungsstudien, wurden die wenigen Beispiele für eine Abschlussveranstaltung am Ende eines

Exit-Prozesses genau mit diesen Zielsetzungen durchgeführt: Erreichtes sollte sich vergegenwärtigt und partnerschaftliche Bindungen sollten gestärkt werden.

Tatsächlich finden solche Veranstaltungen allerdings nur selten statt. In den Expert\*inneninterviews wird als Grund dafür angeführt, dass die Partnerakteure nach Bekanntgabe des Exits andere Prioritäten hätten. Eine weitere in der Literatur vorgebrachte Erklärung ist, dass bestehende Programme nicht mehr erfolgreich abgeschlossen beziehungsweise vorzeitig beendet worden seien.<sup>cxc</sup> Dies habe zu einem Vertrauensverlust gegenüber dem Geber geführt, weshalb von einem Abschiedsformat abgesehen worden sei.

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit Abschlussformaten im Zuge eines Exit-Prozesses erfolgt kaum. Dennoch erscheint es nachvollziehbar, dass sich solche Veranstaltungen vor allem dann günstig auf die Zeit nach einem Exit auswirken, wenn auch positive Aspekte der Zusammenarbeit zu nennen sind – oder sie gegebenenfalls für die Aufarbeitung von Lernerfahrungen genutzt werden können (siehe Kapitel 4). Dabei sollte jedoch nicht die Entscheidung für einen Exit indirekt delegitimiert werden.

### Wie sollte die Exit-Entscheidung kommuniziert werden?

Für die Art und Weise der Kommunikation der Exit-Entscheidung im Zuge von Ausstiegsprozessen werden in der Literatur drei Aspekte hervorgehoben: Es sollte (1) von Beginn an transparent kommuniziert werden und die Kommunikation selbst (2) respektvoll und (3) klar sein.

#### 1. Transparente Kommunikation

In der Literatur findet sich vielfach der Verweis, dass größtmögliche Transparenz bei der Ankündigung eines Exit-Prozesses wichtig sei, damit die Partnerakteure die anstehenden Schritte nachvollziehen könnten.<sup>cxcii</sup> Die Planung des Exits solle in diesem Sinne so detailliert und früh wie möglich kommuniziert werden.<sup>cxciii</sup> Für manche Autor\*innen beginnt Transparenz bereits damit, die Gründe für den Exit klar darzulegen.<sup>cxciv</sup> Das ist nicht unstrittig und wird im folgenden Abschnitt „Was genau sollte bei der Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?“ diskutiert.

Die Folgen eines nicht transparent kommunizierten Exits werden nicht immer ausdrücklich dargestellt: Wenn allerdings darauf abgehoben wird, dass die Partnerakteure die anstehenden Schritte des Exit-Prozesses nachvollziehen sollten, so geht es auch um die Vorhersehbarkeit des weiteren Verlaufs. Nur dadurch können Akteure vor Ort angemessene Maßnahmen ergreifen, um die entwicklungspolitische Zusammenarbeit eigenständig zu übernehmen und/oder alternative Kooperations- sowie Finanzierungsformen in die Wege zu leiten – sofern gewollt (siehe Abschnitt 5.2.1). Wenn – wie in den Vertiefungsstudien beispielhaft genannt – die Partnerakteure zudem den Eindruck gewinnen, Informationen über den Exit-Prozess würden zurückgehalten,<sup>cxcv</sup> kann dies zu Unsicherheiten führen (siehe Ausführungen zu „Von wem und mit wem sollte die Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?“, Punkt 2 „Dialog- und Verhandlungsphase“).

In der Praxis wird das Kriterium der Transparenz oft nicht erfüllt. Dies betrifft unter anderem die Ausführung der Beweggründe für einen Exit.<sup>cxcvi</sup> Die dargelegten Erkenntnisse weisen dennoch darauf hin, dass ein Exit-Prozess möglichst transparent kommuniziert werden sollte, damit die Partnerakteure den weiteren Prozess vorhersehen und planen können.

#### 2. Respektvolle und interkulturell angemessene Kommunikation

Neben der Transparenz wird von einzelnen Autor\*innen ergänzend eingefordert, den Partnerakteuren beziehungsweise deren geleisteter Arbeit Respekt zu zollen.<sup>cxcvii</sup> Respekt kann beispielsweise über die Kommunikationsweise ausgedrückt werden: In der Literatur und in den Vertiefungsstudien wird diesbezüglich argumentiert, dass der Exit möglichst persönlich und nicht schriftlich angekündigt werden solle. Dies ermögliche den Partnerakteuren, noch offene Fragen zu klären.<sup>cxcviii</sup> Nicht zuletzt wird in den Vertiefungsstudien darauf verwiesen, dass interkulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen seien. Durch die Respektsbekundung könnten die Unzufriedenheit der Akteure vor Ort nach der Exit-Verkündung vermindert und idealerweise das Engagement gefördert werden, Begonnenes im Sinne der Nachhaltigkeit fortzuführen.<sup>cxcix</sup>

In den Vertiefungsstudien wird außerdem deutlich, dass eine „paternalistische“ Kommunikation des Exit-Prozesses die weitere Kooperation erschweren könne. Es kann an dieser Stelle aber nicht geklärt werden,

inwiefern dies allein auf die Art der Kommunikation oder den Umstand, dass die Zusammenarbeit beendet werden soll, zurückzuführen ist. Ist Letzteres der Fall, kann gemutmaßt werden, dass durch eine respektvolle Kommunikation grundlegende Differenzen vielleicht nicht vollständig aufgelöst, vielleicht aber gemildert werden können.

Wie beschrieben, setzen sich nur einzelne Autor\*innen damit auseinander, dass ein Exit respektvoll kommuniziert werden sollte. Eine Erklärung dafür kann sein, dass Respekt in solch einer Situation vorausgesetzt wird. Es erscheint mit Blick auf die Einzelbeispiele jedoch sinnvoll, sich auch vor dem Hintergrund interkultureller Besonderheiten damit zu befassen.

### 3. Klare Kommunikation

In den Expert\*innengesprächen sowie vereinzelt in der Literatur wird darauf Bezug genommen, dass die Entscheidung zur (teilweisen) Beendigung der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit klar kommuniziert werden sollte.<sup>cc</sup> Als besonders wichtig wird hervorgehoben, dass über den Endzeitpunkt der Partnerschaft Klarheit bestehen sollte.<sup>cci</sup> Dadurch soll deutlich werden, dass allein die Ausgestaltung und nicht der Umfang des Ausstiegs verhandelt werde: Potenzielle Bemühungen der Partnerakteure, den Exit abwenden zu wollen, sollten Überlegungen zu dessen bestmöglicher Umsetzung weichen.

In der Praxis zeigt sich, dass den Akteuren vor Ort in manchen Fällen ein Ausstieg aus der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit nicht bewusst ist (siehe Kasten 5). Die sowohl in den Expert\*innengesprächen als auch in den Vertiefungsstudien genannten Gründe hierfür sind vielfältig: So bestehe die Möglichkeit, dass nicht alle Stakeholder über die Entscheidung informiert worden seien oder das Ausmaß der Zusammenarbeit so gering sei, dass deren Ende von den Partnerakteuren nicht zur Kenntnis genommen werde. In einem Fall wurde deutlich, dass widersprüchliche Signale der Geberseite die Akteure vor Ort anfänglich annehmen ließen, die Zusammenarbeit werde fortgeführt. Mit Bezug auf Deutschland wurde öfter beschrieben, dass zwar die bilaterale staatliche EZ mit dem BMZ beendet worden sei, aber andere Ressorts weiterhin im Land tätig gewesen und regionale Mittel vergeben oder Übergangshilfe veranlasst worden seien. Für die Partnerakteure habe „Deutschland“ das Land damit immer noch unterstützt und der Ausstieg aus der bilateralen EZ sei dem untergeordnet oder nicht wahrgenommen beziehungsweise nicht nachvollzogen worden.

#### Kasten 5 Erkenntnisse aus den Vertiefungsstudien zur deutschen EZ

Generell ist im BMZ-2030-Prozess für Entwicklungsländer der DAC-Länderliste über den Ausstieg aus der bilateralen staatlichen EZ hinaus die Möglichkeit einer weiteren multilateralen, europäischen oder nichtstaatlichen Zusammenarbeit angelegt (siehe Abschnitt 1.1.2). In den Vertiefungsstudien zeigt sich für die entwicklungspolitische Zusammenarbeit nach einem Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ, dass den Partnerakteuren die unterschiedlichen Formen, über die eine Kooperation mit Deutschland erfolgen kann, nicht immer ersichtlich sind. Dies trifft beispielsweise dann zu, wenn mit dem Ausstieg des BMZ aus der bilateralen staatlichen EZ ein anderes Ressort, wie das BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit), die Zusammenarbeit aufnahm: Wenn andere Kooperationsformen an die Stelle der bisherigen bilateralen staatlichen Zusammenarbeit treten, kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein Ausstieg nicht als solcher wahrgenommen wird.

In allen Vertiefungsstudien wird darauf hingewiesen, dass die Abstimmung zwischen BMZ und Auswärtigem Amt wichtig für den Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ ist: Es wurde dabei insbesondere Bezug genommen auf das einheitliche Auftreten bezüglich der Exit-Entscheidung (den Partnerakteuren gegenüber) nach außen.

In Übereinstimmung mit den Ausführungen zur transparenten Kommunikation kann aus den vorliegenden Erkenntnissen geschlossen werden, dass sie zudem eindeutig sein sollte, um den Partnerakteuren die Möglichkeit zu geben, den Exit-Prozess vorherzusehen und entsprechend planen zu können. Es gibt zudem

Hinweise, dass ein als politisches Signal intendierter Exit, zum Beispiel aufgrund von Menschenrechtsverletzungen im Partnerland, durch eine Fortführung der Zusammenarbeit über die bilaterale staatliche EZ hinaus geschwächt werden kann.

### Was genau sollte bei der Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?

Vor allem in den länderübergreifenden Untersuchungen sowie in den Vertiefungsstudien werden mit Bezug darauf, was bei der Entscheidung eines Exits kommuniziert werden sollte, zwei Punkte hervorgehoben beziehungsweise diskutiert: (1) die Gründe für den Exit und dessen Umfang sowie (2) das weitere Vorgehen.

#### 1. Gründe für den Exit und dessen Umfang

Manche Autor\*innen betonen, dass den Partnerakteuren mit der Entscheidung zum Exit ein klares und konsistentes Bild der Gründe für den Ausstieg vermittelt werden sollte<sup>ccii</sup> (siehe Ausführung zu „Wie sollte die Exit-Entscheidung kommuniziert werden?“, Punkt 1 „Transparente Kommunikation“). Auch in den Vertiefungsstudien findet sich der Hinweis, dass die Partnerakteure die Motive des Exits verstehen müssten. Diese Ansicht ist nicht unstrittig: In den Expert\*innengesprächen wird infrage gestellt, ob den Akteuren vor Ort alle Gründe des Geberlandes für den Ausstieg vermittelt werden sollten oder nicht vielmehr eine „überzeugende“ Begründung dafür formuliert werden sollte.

Wenn auch nicht in allen Fällen so deutlich ausgedrückt, sind mit diesen beiden Ansichten zwei verschiedene Beweggründe verbunden: Die Darstellung aller Motive für einen Ausstieg zielt auf die Transparenz des gesamten Exit-Prozesses ab. Damit geht das Risiko einher, dass die Partnerakteure versuchen, die Argumente zu entkräften und/oder diese nicht nachvollziehen können. „Überzeugende“ Gründe anzuführen, soll verdeutlichen, dass der Beschluss gefasst ist und nur noch darüber entschieden wird, wie der Exit abläuft. In einem Expert\*inneninterview wird beispielsweise angeführt, dass keine Gründe für den Ausstieg genannt werden sollten, die das Partnerland betreffen. Der Schritt sollte stattdessen immer auf politische Entscheidungen im Geberland zurückgeführt werden, um Diskussion zu vermeiden.

In der Praxis werden – wie Einzelbeispiele aus der Literatur und die Expert\*innengespräche zeigen – die Gründe des Ausstiegs oftmals nicht transparent dargestellt<sup>cciii</sup> und den Partnerakteuren gegenüber „ökonomische“ oder allgemeiner formulierte Beweggründe für den Ausstieg geäußert.<sup>cciv</sup>

Es zeigt sich, dass es strittig ist, ob den Partnerakteuren die Gründe für einen Exit in aller Offenheit kommuniziert oder sie „überzeugender“ dargelegt werden sollten. Es ist daher im Einzelfall abzuwägen, welche Konsequenzen aus einer transparenten Nennung der Gründe für den weiteren Exit-Prozess resultieren können.

Darüber hinaus wird vor allem durch die Vertiefungsstudien deutlich, dass auch der Umfang des Ausstiegs kommuniziert werden sollte. Es wird angeführt, dass den Partnerakteuren vermittelt werden sollte, ob es sich um einen geografischen, sektoralen oder instrumentellen Exit aus der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit handele und begonnene Vorhaben zu Ende geführt werden würden. Das damit verbundene Interesse der Akteure vor Ort wird dabei hingegen weniger klar dargestellt: Mit Blick auf die Auswirkungen des Exit-Prozesses auf das Partnerland wird für sie beispielsweise relevant sein, ob der Geber die gesamte bilaterale staatliche EZ beendet oder der Ausstieg einen Sektor betrifft und inwiefern sich dadurch die Höhe der bisherigen ODA-Mittel ändert.

Im Gegensatz zu den Vertiefungsstudien, denen zufolge der Umfang des Exits vor allem im Zuge der Regierungsverhandlungen thematisiert wird, ist den Autor\*innen dieser Studie kein Fall in der Literatur bekannt, bei dem den Partnerakteuren explizit mitgeteilt wurde, auf welcher Ebene der Ausstieg stattfinden sollte. Dies kann jedoch auch darin begründet sein, dass in den jeweiligen Fallbeispielen die Art des Exits beschrieben und in der Kommunikation mit den Partnerakteuren diese Mitteilung implizit vorausgesetzt wird. Demgegenüber wird darauf verwiesen, dass ihnen die Auswirkungen des Exits-Prozesses auf laufende Vorhaben mitgeteilt werden sollte.<sup>ccv</sup>

Zumindest den Erkenntnissen aus den Vertiefungsstudien nach sollte der Umfang des Exits klar kommuniziert werden. Erst die Kommunikation des Umfangs ermögliche den Akteuren vor Ort, Planungen für den weiteren Prozess auf einer realistischen Basis treffen zu können.

## 2. Anstehende Schritte

In der Studie des Network on Humanitarian Action (NOHA, 2000, S. 38) wird darauf verwiesen, dass das übergeordnete Ziel der Zusammenarbeit in den Vordergrund gestellt und dann erst über die anstehenden Schritte des Ausstiegsprozesses diskutiert werden soll. Dadurch könne bei der Durchführung des Exit-Prozesses der Fokus auf die Zielerreichung gelegt werden. Darüber hinaus wird in manchen Studien Bezug darauf genommen, dass die Rahmenbedingungen des Ausstiegs so weit wie möglich genannt werden sollten: Die Akteure vor Ort sollten über den weiteren zeitlichen Ablauf informiert werden<sup>ccvii</sup> und auch Ansprechpersonen für die Übergangsphase genannt bekommen.<sup>ccviii</sup> Es solle außerdem so viel Klarheit wie möglich über das noch für den Ausstiegsprozess zur Verfügung stehende Budget bestehen.<sup>ccviii</sup> Somit kann geschlussfolgert werden, dass durch die Benennung der Rahmenbedingungen die Vorhersehbarkeit und folglich die Planbarkeit des Exit-Prozesses für die Partnerakteure erhöht werden sollen (siehe auch Abschnitt 5.2.1, Punkt 4 „Vereinbarungen“).

### 5.3 Durchführung: Optionen der Übergabe

Im Idealfall ist die Durchführung eines Exit-Prozesses in einen strategischen Prozess eingebettet, an dessen Anfang Überlegungen dazu stattfanden, wie ein Ausstiegsverlauf grundsätzlich ausgestaltet werden kann und wie generell die Kommunikation erfolgen sollte (siehe Abschnitt 5.2.1 und 5.2.2). Mit Bezug auf die Durchführungsphase eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ werden in der vorliegenden Literatur vor allem Optionen zur Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen thematisiert. Wie ein gelungener Exit gestaltet werden kann für den – in der Praxis vermutlich häufig relevanteren – Fall, dass dies nicht möglich ist, wird hingegen in der Literatur kaum deutlich gemacht.

Dennoch geben die folgenden Ausführungen zu Übergabeprozessen an andere Geber (Abschnitt 5.3.1) oder an Partnerakteure (Abschnitt 5.3.2) Aufschluss darüber, worauf geachtet werden sollte, um einen Exit-Prozess gut auszugestalten – selbst wenn manche Aspekte, wie die Abstimmung unter Gebern und Kapazitätsaufbau, bereits vor einem beziehungsweise zu Beginn eines Exit-Prozesses besonders relevant sein können. Zwei übergeordnete Aspekte werden in der Literatur dabei wiederholt angeführt:

- zeitliche Flexibilität

Insbesondere in den länderübergreifend ausgerichteten Studien wird darauf verwiesen, dass zeitliche Flexibilität grundlegend für eine Übergabe sei, die auf eine erhöhte Nachhaltigkeit von Wirkungen ziele.<sup>ccix</sup> Zeitliche Flexibilität wird damit in Zusammenhang gesetzt, dass Zeitlinien für das Ende der EZ nicht starr gesetzt werden sollten – und damit indirekt auch budgetäre Zusagen. Sie sollten vielmehr Veränderungen im politischen und ökonomischen Kontext berücksichtigen.<sup>ccx</sup>

Inwiefern zeitliche Flexibilität tatsächlich zu diesem Ziel beiträgt, ergibt sich erst aus der näheren Beschäftigung mit Übergabeprozessen, die unter anderem zeigen, dass Abstimmungen zwischen Akteuren in der Praxis aufgrund verschiedener Herausforderungen zeitlichen Vorlauf benötigen.<sup>ccxi</sup> In Übereinstimmung mit der geforderten – auch zeitlichen – Flexibilität von Exit-Strategien (siehe Abschnitt 5.2.1, Punkt 1 „Flexibilität“) fehlt eine Auseinandersetzung damit, dass dem administrative und haushälterische Erfordernisse entgegenstehen können.

- graduelle Übergabe an Partnerakteure und andere Geber

Als Herausforderungen, die mit einer Übergabe der bislang im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen einhergehen, nennen manchen Autor\*innen mögliche Lücken im Ressourcenfluss<sup>ccxii</sup> sowie hinsichtlich Expertise und Kontakten<sup>ccxiii</sup>. Auch wenn nicht explizit genannt, so kann geschlussfolgert werden, dass andernfalls erreichte Wirkungen gefährdet werden.

Um solche Lücken nicht entstehen zu lassen, wird in der Literatur eine schrittweise Übergabe der Maßnahmen an die Partnerakteure und – sofern möglich – an andere Geber (im ehemaligen Partnerland) gefordert, und zwar im Rahmen des bisherigen entwicklungspolitischen Engagements. Dazu bedürfe es einer Überlappungsphase, in der „alte“ Geber und Partnerakteure oder „neue“ Geber parallel (siehe Abschnitt 5.2.1)<sup>ccxiv</sup>

auf der Basis eines entsprechenden Konzepts arbeiten.<sup>ccxv</sup> Inwiefern dies in der Praxis möglich und durch alle beteiligten Akteure gewünscht ist, wird in den analysierten Quellen nicht diskutiert. So konstatieren Weingärtner et al. (2011, S. 17) beispielsweise für die deutsche EZ, dass es oftmals an Konzepten fehle, wie EZ-Programme für die Übernahme durch andere Akteure umstrukturiert werden könnten.

Es erscheint mit Blick auf die Erkenntnisse aus der Literatur eingängig, dass bei einer Übergabe der Maßnahmen, die im Rahmen des bisherigen entwicklungspolitischen Engagements stattfanden, ein koordinierter Ablauf die Grundlage für einen gelungenen Exit-Prozess darstellt und ein einschlägiges Konzept bei der Umsetzung hilfreich sein kann: Ein gradueller Übergang erlaubt es bei anfänglichen Schwierigkeiten, mit vorhandener Expertise entgegentreten zu können. Demgegenüber wird in der Literatur nicht diskutiert, inwiefern solch eine Übernahme der entwicklungspolitischen Arbeit mit bestehenden administrativen Strukturen, aber auch mit Anreizen auf der Geber- wie auf der Partnerseite vereinbar ist.

Damit sowohl zeitliche Flexibilität als auch ein gradueller Übergang im Zuge eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ möglich sind, müssen der Literatur zufolge (mindestens) zwei Voraussetzungen gegeben sein: Erstens sollten ausreichend zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden sein (siehe Abschnitt 5.2.1 zur zeitlichen Flexibilität und der zeitlichen Begrenzung von Exit-Prozessen); und zweitens solle der Exit nicht abrupt – und damit zeitlich limitiert – aufgrund von generellen Schwierigkeiten in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit erfolgen (siehe Abschnitt 2.2).

Wird die Zusammenarbeit mit dem Partnerland aufgrund von beispielsweise Krisensituationen beendet oder ist das fehlende Engagement der Partnerakteure ursächlich, wird in der Literatur zumeist darauf verwiesen, dass es zu einer Beschleunigung des Ausstiegsprozesses komme.<sup>ccxvi</sup> Dadurch sei kein Spielraum gegeben, auf die Nachhaltigkeit von Wirkungen zu fokussieren.<sup>ccxvii</sup> Daher ist davon auszugehen, dass in diesen Fällen Übergabeprozesse an andere Geber oder die Partnerakteure kürzer gehalten werden müssen beziehungsweise erst gar nicht möglich sind.

Vor diesem Hintergrund gibt es verschiedene Erkenntnisse, die für die Übergabe der Maßnahmen, die im Rahmen des bisherigen entwicklungspolitischen Engagements stattfanden, an andere Geber sowie an die Akteure vor Ort selbst vorliegen. Sie werden im Folgenden dargestellt.

### 5.3.1 Übergabe an andere Geber

*Zusammenfassung: Es liegt Evidenz dafür vor, dass eine frühzeitige und zeitlich flexibel angelegte Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an andere Geber zur Nachhaltigkeit von Wirkungen beiträgt und im Sinne der Koordinierung unter Gebern ist. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dies, ebenso wie eine Übergabe an andere Akteure, nur selten ermöglicht wird.*

*Eine Herausforderung ist den Erhebungsquellen zufolge die mangelnde Abstimmung zwischen Gebern und die Heterogenität ihrer entwicklungspolitischen Ansätze und (sektoralen) Expertise. Während eine fehlende Abstimmung sowie nicht vorhandene (sektorale) Expertise eine Übernahme verhindern, erschweren unterschiedliche Ausrichtungen der EZ eine Übernahme durch andere Geber.*

*Die Erkenntnisse aus der Literatur und den Vertiefungsstudien legen nahe, dass eine Übernahme der bisherigen entwicklungspolitischen Zusammenarbeit durch andere Geber dazu beitragen kann, erreichte Wirkungen zu erhalten und über den Exit hinaus zu stärken. Ob und in welchem Umfang dies tatsächlich möglich ist, muss im Einzelfall entschieden werden. Eigeninteressen der Geber wie auch der Partnerakteure erschweren möglicherweise eine Übergabe.*

*Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass eine Übergabe an andere Geber seltener vorgesehen ist, wenn der Exit auf eine schwierige Zusammenarbeit zwischen bisherigem Geber und den Partnerakteuren zurückzuführen ist: Zum einen bieten solche meist beschleunigt durchgeführten Exit-Prozesse nicht die Zeit, die insbesondere für eine Übergabe an andere Geber erforderlich ist. Zum anderen ist nicht auszuschließen, dass aufgrund der Ursachen für den Ausstieg weder auf der Geber- noch auch auf der Partnerseite daran Interesse besteht.*

Aus der Wirksamkeitsagenda gehen die besondere Erfordernisse von umfassender Geberkoordination, Harmonisierung und Arbeitsteilung hervor.<sup>ccxviii</sup> Sie gelten nach Fee (2012, S. 221) auch speziell für Exit-Prozesse: Demnach sollten sich aus einem Partnerland ausscheidende Geber mit anderen Gebern koordinieren,<sup>ccxix</sup> so dass bei einem Rückzug ihre Arbeit – oder Teilaspekte davon – übernommen werden könne.

In der Literatur finden sich vor allem Hinweise auf Übergabeprozesse der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an andere bilaterale, aber auch multilaterale Geber, die im vom Exit betroffenen Partnerland beziehungsweise Sektor aktiv sind. Die Übergabe an nichtstaatliche Organisationen wird seltener thematisiert und birgt verschiedene Herausforderungen, die in Kasten 6 beschrieben werden. Insbesondere in den länderübergreifenden Studien wird mehrheitlich darauf verwiesen, dass eine Übertragung des bisherigen entwicklungspolitischen Engagements – oder Teile dessen – auf andere Geber darauf abziele, zur Nachhaltigkeit von Wirkungen beizutragen.<sup>ccxx</sup> Sollte eine Übergabe an andere Geber oder weitere Akteure nicht möglich sein, könnte es an Unterstützung und gegebenenfalls auch an notwendigen Investitionen fehlen, um erreichte Wirkungen zu erhalten oder darüber hinaus zu stärken.<sup>ccxxi</sup> In diesem Zusammenhang wird auf Botschaften als mögliche Vermittlerinnen von Übernahmen der bisherigen entwicklungspolitischen Zusammenarbeit an andere Akteure sowohl in einzelnen Untersuchungen als auch in den Vertiefungsstudien verwiesen.<sup>ccxxii</sup>

### Kasten 6 Übergabe an NGOs

In der Literatur wird darauf verwiesen, dass eine Übergabe bisheriger Tätigkeiten auf Vorhabenebene auch an NGOs erfolgen kann, mit denen bereits zuvor kooperiert wurde.<sup>ccxxiii</sup> Ein solcher Schritt erlaubt es im Idealfall, die bisherige EZ aufrechtzuerhalten<sup>ccxxiv</sup> sowie lokales Wissen und Expertise zu bewahren.<sup>ccxxv</sup>

Es wird jedoch zugleich auf die Herausforderung verwiesen, dass solche Organisationen in besonderem Maße abhängig von externen finanziellen Ressourcen sind, sodass sie unter Umständen auch über den Exit hinaus Unterstützung benötigen.<sup>ccxxvi</sup> Mehrere Autor\*innen führen daher an, dass eine Weiterfinanzierung von NGOs ebenso über andere Geber denkbar sei.<sup>ccxxvii</sup> In der Literatur und gleichfalls in den Vertiefungsstudien wird diesbezüglich ergänzt, dass die Übergabe von EZ-Aktivitäten an NGOs in bestimmten Sektoren mit Trainings vorbereitet werden sollte, vor allem mit Blick auf Projektbeantragungen auf internationaler Ebene.<sup>ccxxviii</sup>

Es wird in der Literatur außerdem darauf hingewiesen, dass es zu Spannungen zwischen NGOs und staatlichen Institutionen des Partnerlandes kommen könne, wenn sich die Unterstützung des Gebers zu sehr auf Nichtregierungsorganisationen fokussiere (siehe Abschnitt 5.3.2).<sup>ccxxix</sup> Angaben dazu, wie häufig solche Übergaben an NGOs in der Praxis stattfinden oder wie sie sich im Detail darstellen – zum Beispiel welcher zeitliche Vorlauf benötigt wird, um eine Finanzierung auch nach dem Exit zu sichern –, fehlen.

Einige Autor\*innen heben zudem insbesondere für die Sektor- und Länderebene hervor, dass eine Übergabe an andere Geber frühzeitig auszuloten sei: Eine kurzfristige Übernahme durch andere Geber sei nur schwer umzusetzen – auch deshalb, da Mittel im Rahmen mehrjähriger Zusagen gebunden seien.<sup>ccxxx</sup> Eine frühzeitige Koordinierung stärke das Gefühl gemeinsamer Verantwortung für Finanzierungslücken und den Mangel an technischer Unterstützung.<sup>ccxxxi</sup> Schließlich sensibilisiere eine frühzeitige Absprache dafür, dass Geber möglichst nicht zeitgleich einen Exit planen und das Partnerland im Extremfall keine finanziellen Zuwendungen mehr erhalte.<sup>ccxxxii</sup>

Die Befunde der analysierten Studien legen nahe, dass in der Praxis koordinierte Rückzüge nicht die Regel sind; öfters findet sich der Hinweis, Geber seien vom Rückzug eines anderen Gebers überrascht worden.<sup>ccxxxiii</sup> Dementsprechend sind in der Literatur lediglich Einzelfälle benannt, in denen die bisherige entwicklungspolitische Arbeit von anderen Gebern fortgeführt wurde.<sup>ccxxxiv</sup>

In den Vertiefungsstudien gibt es kein Beispiel für eine geplante Übergabe an andere Geber. Vielmehr finden sich vielfältige und hinlänglich bekannte Erklärungen, warum die Übernahme beziehungsweise die Koordination Ausnahmen sind:<sup>ccxxxv</sup> Pallas et al. (2015, S. 170) führen an, dass andere Interessen von Gebern – wie

Sichtbarkeit und zuzuordnende Ergebnisse – einer Übernahme gegenüberstünden. Partnerregierungen seien indes an einer Diversität technischer Perspektiven interessiert; eine größere Anzahl unkoordiniert agierender Geber biete Regierungen außerdem mehr Stärke im Rahmen einzelner Verhandlungsprozesse. Zudem sei nicht sicher, dass die Übernahme durch einen anderen Geber nachhaltig sei und dieser ein Land nicht ebenfalls verlasse.<sup>ccxxxvi</sup>

Darüber hinaus wird in den Vertiefungsstudien von der Partnerseite aufgeführt, dass die unterschiedlichen Prioritäten, Ansätze und Methoden der verschiedenen Geber eine Übernahme erschweren. Als weitere Herausforderung wird in der Literatur und in den Vertiefungsstudien genannt, dass nicht jeder Sektor für eine Übergabe geeignet sei. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn ein anderer Geber zeitgleich seine EZ in diesem Sektor reduziert<sup>ccxxxvii</sup> oder der scheidende Geber eine bestimmte Expertise aufweist, die nur schwer beziehungsweise nicht zu ersetzen ist.

Die Erkenntnisse aus der Literatur und den Vertiefungsstudien legen nahe, dass eine Übernahme der bisherigen entwicklungspolitischen Zusammenarbeit durch andere Geber dazu beitragen kann, erreichte Wirkungen zu erhalten und über den Exit hinaus zu stärken. Ob und in welchem Umfang dies tatsächlich möglich ist, muss im Einzelfall entschieden werden. Eigeninteressen der Geber wie auch der Partnerakteure erschweren möglicherweise eine Übergabe: Da jeder Geber neben gebergemeinschaftlichen ebenso geberspezifische Strategien und Ansätze verfolgt, benötigt es Zeit, sowohl um generell Interesse für eine Übernahme zu wecken als auch für konkrete Verhandlungsprozesse zur Abstimmung darüber, ob und wie den vielschichtigen mit einer Übernahme einhergehenden Herausforderungen begegnet werden kann. Eine Übergabe an andere Geber wird zudem dann erschwert beziehungsweise nicht möglich sein, wenn diese ebenfalls Ausstiegsprozesse planen.

Überdies ist, wie in diesem Kapitel einleitend dargestellt, davon auszugehen, dass eine Übergabe an andere Geber seltener vorgesehen ist, wenn der Exit auf eine schwierige Zusammenarbeit zwischen „altem“ Geber und den Partnerakteuren zurückzuführen ist: Zum einen bieten solche meist beschleunigt durchgeführten Exit-Prozesse nicht die Zeit, die insbesondere für eine Übergabe an andere Geber erforderlich ist. Zum anderen ist nicht auszuschließen, dass aufgrund der Ursachen für den Exit weder auf Geber- noch auf Partnerseite Interesse an solch einer Übergabe besteht.

### 5.3.2 Übergabe an Partnerakteure

*Zusammenfassung: In den Erhebungsquellen wird angeführt, dass Motivation, Kapazitäten, Ressourcen und Vernetzung wesentliche Faktoren für einen erfolgreichen Exit-Prozess darstellen. Dabei sei vor allem die Motivation der Partnerakteure, die bisherige Arbeit zu übernehmen, ausschlaggebend für eine gelungene Übergabe. Zudem wird angeführt, dass die Vernetzung von Akteuren vor Ort die Nachhaltigkeit von Wirkungen positiv, aber nicht essenziell beeinflusse – ohne dabei Unterschiede zur Vernetzung vor dem Exit zu diskutieren.*

*Eine Stärkung von Kapazitäten und Ressourcen sei darüber hinaus grundlegend für eine erfolgreiche Übernahme. Die Kapazitätsstärkung solle auf individueller und institutioneller Ebene erfolgen, um Kompetenzen und zugleich die Eigenverantwortung der Partnerakteure zu festigen. Solch eine Kapazitätsstärkung scheint insbesondere für Exit-Prozesse in graduierenden Ländern möglich. Zudem werden nur vereinzelt Opportunitätskosten angeführt und darauf Bezug genommen, dass Kapazitätsaufbau mit den vorhandenen zeitlichen, finanziellen, aber auch personellen Ressourcen abgewägt werden sollte – vor allem dann, wenn Kapazitäten kaum oder nicht vorhanden sind, wie es insbesondere in von der EZ stark abhängigen beziehungsweise strukturell schwachen Partnerländern der Falls sein kann.*

*Es wird außerdem deutlich, dass die grundsätzliche Diskussion dazu, inwiefern Kapazitätsaufbau vor dem Exit hätte erfolgen müssen, nur am Rande geführt wird. Bei den (finanziellen) Ressourcen wird vor allem Bezug auf Mittel genommen, die im Zuge des Ausstiegsprozesses wegfallen. Als alternative Finanzierungsmodelle werden beispielsweise multilaterale Kanäle angesprochen, um – sofern nötig – Akteure vor Ort weiterhin finanziell zu unterstützen und Finanzierungslücken zu schließen.*

*Insbesondere bei graduierenden Ländern wird thematisiert, dass durch trilaterale Zusammenarbeit die bestehenden Partnerschaften in einer anderen Form erhalten werden können. Schließlich solle grundsätzlich bei*

*der Übergabe an Partnerakteure eine Analyse möglicher Risiken erfolgen, um angestoßene Entwicklungsdynamiken über den Exit hinaus zu erhalten.*

Da eine Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an andere Geber die Ausnahme darstellt (siehe Abschnitt 5.3.1), besteht die Möglichkeit, dass Partnerakteure selbst die Betätigungsfelder des ausscheidenden Gebers übernehmen: Wenn ein Exit vor dem Ende der geplanten Zusammenarbeit stattfindet, sollten laut Gardner et al. (2005, S. 24) die Akteure vor Ort gezielt mit Bezug auf Nachhaltigkeit und Widerstandskraft in kritischen Strukturen unterstützt werden. Es sollten daher während eines Exit-Prozesses Strukturen für einen verantwortungsbewussten Ausstieg aufgebaut werden.<sup>ccxxxviii</sup> Es wird in der Literatur mehrfach darauf verwiesen, dass dies insbesondere für in hohem Maße von EZ abhängigen Ländern notwendig sei.<sup>ccxxxix</sup> In Ländern, in denen entwicklungspolitische Zusammenarbeit nicht mehr eine so große Rolle spiele, habe eine Übernahme durch die Partnerakteure oftmals vor dem eigentlichen Exit stattgefunden.<sup>ccxl</sup>

Demgegenüber stehen jedoch Exit-Prozesse, die aufgrund von Krisensituationen zwischen Geber- und Partnerland erfolgen: Für einen solchen Kontext wird darauf verwiesen, dass die Durchführung des Ausstiegsprozesses zügig erfolgen solle und die Zeit für den Einbezug von Partnerakteuren zumeist fehle (siehe auch Abschnitt 5.3.2).<sup>ccxli</sup> Selbst wenn nicht so explizit dargelegt, so kann angenommen werden, dass mit mangelndem Einbezug der Akteure vor Ort eine Stärkung von Kapazitäten nicht vorgesehen beziehungsweise mit ihnen nicht möglich ist. Vereinzelt wird angeführt, dass Nachhaltigkeit jedoch nur in dem Ausmaß erreicht werden könne, in dem sowohl dafür benötigte Ressourcen als auch Kapazitäten als auch die Motivation der Partnerakteure vorhanden seien.<sup>ccxlii</sup> In der Literatur werden denn gleichfalls vier Faktoren genannt, die eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Übergabe der Maßnahmen, die im Rahmen des bisherigen entwicklungspolitischen Engagements stattfanden, an Partnerakteure spielen: (1) ihre Motivation, (2) ihre Kapazitäten, (3) (finanzielle) Ressourcen und (4) Vernetzung.<sup>ccxliii</sup>

Einleitend wurde kurz dargestellt, dass die Motivation beziehungsweise das Engagement der Akteure vor Ort eine grundlegende Voraussetzung für einen nachhaltigen Übergabeprozess ist. Mangelt es an der notwendigen Motivation, im Rahmen des bisherigen entwicklungspolitischen Engagements durchgeführte Maßnahmen zu übernehmen, dann weisen manche Autor\*innen darauf hin, dass dies die Übergabe im Zuge eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ erschwere.<sup>ccxliv</sup> Fehlende Motivation muss dabei nicht zwingend schon vor dem Exit aufgetreten oder gar dessen Auslöser gewesen sein, sondern kann auch erst während beziehungsweise aufgrund des Ausstiegsprozesses eintreten. Einzelne Autor\*innen führen als Grund an, dass ein Mangel an Engagement durch Überforderung hervorgerufen werden könne: Eine Übernahme bedeute deutlich mehr Verantwortung für die Partnerakteure, und entsprechende Voraussetzungen, um dieser gerecht zu werden, müssten erst aufgebaut werden (siehe folgenden Punkt „Kapazitäten der Partnerakteure“).<sup>ccxlv</sup>

Es wird in den Erhebungsquellen davon ausgegangen, dass Motivation, Kapazitäten und Ressourcen in einer Wechselbeziehung zueinander stehen und Synergien daraus hervorgehen können. Die Vernetzung sei ebenfalls wichtig, aber nicht essenziell für die Nachhaltigkeit von Wirkungen.<sup>ccxlvi</sup> So wird für die Programmebene angeführt, dass eine *horizontale* Vernetzung von zum Beispiel lokalen Schlüsselpersonen zu einem höheren Informationsfluss und gegenseitiger Unterstützung führen könne. Eine *vertikale* Vernetzung von zum Beispiel lokalen Organisationen mit Organisationen einer übergeordneten Ebene, wie der Regierung, könne für die lokale Ebene zusätzliche (administrative) Unterstützung bedeuten.<sup>ccxlvii</sup> In diesem Zusammenhang wird jedoch nicht diskutiert, dass eine solche Vernetzung bereits während der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit wahrscheinlich ist und nicht erst im Zuge eines Exit-Prozesses initiiert werden muss. Im Vergleich zur Motivation und Vernetzung als bedeutende Aspekte eines Übergabeprozesses werden in der Literatur insbesondere Kapazitäten auf der Partnerseite ausführlicher behandelt, aber auch (finanzielle) Ressourcen.

### Kapazitäten der Partnerakteure

In der Literatur findet sich eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen Kapazitäten der Partnerakteure auf der institutionellen und auf der individuellen Ebene.<sup>ccxlviii</sup>

### **Institutionelle Kapazitäten**

In den Erhebungsquellen wird vielfach betont, dass die Stärkung vorhandener Institutionen im Zuge von Exit-Prozessen ein kritischer Faktor sei,<sup>ccxlix</sup> um Nachhaltigkeit und damit einen gelungenen Ausstiegsprozess zu gewährleisten.<sup>cc1 49</sup> Eine eindeutige Abgrenzung des Institutionenbegriffs erfolgt nicht. Das gilt vor allem dann, wenn Bezug auf eine institutionelle oder auch eine strukturelle Stärkung des Partnerlandes im Zusammenhang mit einem Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ genommen wird.

Grundsätzlich wird in der Literatur unterschieden zwischen Institutionen auf lokaler und auf übergeordneter Ebene, insbesondere der Regierungsebene.<sup>cc1i</sup> So wird auch in den Vertiefungsstudien hervorgehoben, dass die Unterstützung bei der Durchführung eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ über die ministerielle bis hin zur lokalen Ebene reichen sollte. Ziel dieser Unterstützung sollte sein, Infrastruktur sowie administrative Strukturen aufrechtzuerhalten. Über diesen Wunsch nach Unterstützung auf allen institutionellen Ebenen hinaus wird in der Literatur, aber auch in den Vertiefungsstudien vergleichsweise stärker darauf verwiesen, dass lokale Institutionen, wie die lokale Verwaltung, unterstützt werden müssten, da diese für grundlegende soziale Dienste verantwortlich seien.<sup>cc1ii</sup>

Wie in diesem Kapitel einleitend bereits beschrieben, wird übereinstimmend ausgesagt, dass Geber ihre Expertise graduell an die Akteure vor Ort übertragen sollten, wodurch, je nach ihrem Betätigungsfeld, ebenso zur Unterstützung von (lokalen) Institutionen beigetragen werden könne.<sup>cc1iii</sup> Daraus wird geschlossen, dass durch die Unterstützung von für den Exit-Prozess relevanten Institutionen deren Aufgabenerfüllung aufrechterhalten werden kann; dies trägt wiederum zur Nachhaltigkeit von Wirkungen bei.

Von einzelnen Autor\*innen wird daher gleichfalls festgehalten, dass in der Praxis mangelnde institutionelle Kapazitäten die Nachhaltigkeit von Wirkungen bedrohen würden.<sup>cc1iv</sup> Fähige Institutionen und gute (Regierungs-)Strukturen erleichterten hingegen die Durchführung eines Exit-Prozesses.<sup>cc1v</sup> In diesem Zusammenhang wird in den Expert\*inneninterviews angeführt, dass als Voraussetzung für eine erfolgreiche Übernahme es allein nicht ausreicht, dass ein Land graduierere. Gleichzeitig seien ebenso Ressourcen für den Aufbau von Strukturen notwendig.

Die gewonnene Evidenz weist darauf hin, dass eine Unterstützung von für den Exit-Prozess relevanten Institutionen der Partnerseite wichtig für einen erfolgreichen Ausstieg ist. Auch wenn vor allem auf Institutionen der lokalen Ebene Bezug genommen wird, werden abhängig vom Kontext Unterstützungsleistungen für übergeordnete Ebenen nicht ausgeschlossen. Es wird hervorgehoben, dass eine Stärkung von Institutionen in erster Linie durch eine graduelle Übergabe an die Partnerakteure zu erreichen sei.

Es scheint nachvollziehbar, dass Institutionen im (ehemaligen) Partnerland im Zuge von Exit-Prozessen gestärkt werden sollten, um zur Nachhaltigkeit von Wirkungen beizutragen. Dennoch ist es überraschend, dass keine grundsätzliche Diskussion dazu erfolgt, ob solch ein institutioneller Aufbau – und damit die Befähigung der Akteure vor Ort zur Übernahme des developmentspolitischen Engagements – nicht Teil der EZ vor der Exit-Entscheidung sein sollte (sofern der Ausstieg nicht abrupt erfolgt). Zugleich wird der Aufwand, der mit solch einer Stärkung *nach* einem entsprechenden Beschluss einhergeht, genauso selten thematisiert: Es erscheint vor allem mit Blick auf die zur Verfügung stehende Zeit wie auch die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen nur in Ausnahmefällen möglich, Institutionen im Partnerland derart umfangreich zu stärken oder gar aufzubauen, wie es insbesondere in von der EZ abhängigen beziehungsweise strukturell schwachen Partnerländern notwendig wäre. Daher bleibt die Frage offen, wie ein Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ gut ausgestaltet werden kann für den – nicht unwahrscheinlichen – Fall, dass solch ein Institutionenaufbau nicht realisierbar ist.

<sup>49</sup> Es wird von einer DO angeführt, dass in der deutschen TZ die institutionelle Stärkung auf der Partnerseite und die Vernetzung von Organisationen untereinander als wichtiger Bestandteil des Kapazitätsaufbaus angelegt ist. Gleiches gilt für den individuellen Kapazitätsaufbau (siehe nächsten Punkt).

### Individuelle Kapazitäten

Neben der Stärkung institutioneller Kapazitäten der Partnerseite führt Engels (2010, S. 254 ff.) für die Projektebene an, dass die Stärkung der dahinterliegenden personellen beziehungsweise individuellen Kapazitäten ebenso wichtig für eine gelungene Übernahme der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit nach deren Beendigung sei.

In Übereinstimmung damit wird in der Literatur – so auch von der Partnerseite in den Vertiefungsstudien – auf sektoraler und auf Länderebene vielfach die Eigenverantwortung (*Ownership*) der Partnerakteure als Erfolgsfaktor für einen gelungenen Exit-Prozess angesehen.<sup>cclvi</sup> Dies erfordert der Literatur und den Vertiefungsstudien zufolge die ausreichende Motivation und das genügende Engagement der Partnerakteure.<sup>cclvii</sup> Ist dies gegeben, wird als weitere Voraussetzung für ihr eigenverantwortliches Agieren die Übertragung von Verantwortung durch den Geber während des Exit-Prozesses gesehen.<sup>cclviii</sup> Mit Bezug darauf werden in der Literatur Beispiele dafür angeführt, dass unbegründet fehlendes Vertrauen in die Kapazitäten der Akteure vor Ort Geber davon abhalte, auf Projektebene Aktivitäten zu übergeben. Infolge werde die Fähigkeit der Partnerakteure geschwächt, Aufgaben nach dem Exit verantwortungsvoll zu übernehmen.<sup>cclix</sup> Boardman (2008) schlussfolgert daher, dass Geber bei der Übertragung von Verantwortlichkeiten nicht zu vorsichtig sein sollten.

In der Literatur wird mit Blick auf die Stärkung der Eigenverantwortung der Partnerakteure übereinstimmend dargelegt, dass im Rahmen eines Exit-Prozesses in Personal und dessen Fortbildung investiert werden müsse.<sup>cclx</sup> Dabei solle darauf geachtet werden, die Expertise der Akteure vor Ort zu diversifizieren.<sup>cclxi</sup> Hinsichtlich ihrer verschiedenen Kompetenzen, die insbesondere für eine gelungene Durchführung eines Exit-Prozesses als wichtig erachtet werden, wird in der Literatur auch auf den Ausbau von Managementkompetenzen, vor allem von Führungspersonal, Bezug genommen.<sup>cclxii</sup> Darüber hinaus wird der Ausbau technischer Kapazitäten während der Übergangsphase in der Literatur und auch in den Vertiefungsstudien betont.<sup>cclxiii</sup> Technisches Training, das auf eine unabhängige Weiterführung von EZ-Betätigungsfeldern ziele, sei grundlegend für die Nachhaltigkeit von Wirkungen.<sup>cclxiv</sup>

Somit wird oftmals die Förderung individueller Fähigkeiten und deren Beitrag für die erfolgreiche Ausgestaltung eines Exit-Prozesses hervorgeben. Demgegenüber fehlt es in der Literatur an einer Auseinandersetzung damit, wie dieser Kapazitätsaufbau realistisch zu leisten ist – noch dazu im Rahmen eines (zeitlich begrenzten) Exit-Prozesses. Nur vereinzelt wird darauf verwiesen, dass der Kapazitätsaufbau bereits vor dem Ausstiegsprozess beginnen beziehungsweise integraler Bestandteil der zuvor geleisteten EZ sein sollte.<sup>cclxv</sup>

In der Praxis zeigt sich manchen Autor\*innen zufolge, dass trotz aller Vorhaben, personelle Kapazitäten zu stärken, ein Wissensverlust durch den Abzug der Geber-Mitarbeiter\*innen unvermeidbar sei.<sup>cclxvi</sup> Ngoma (2019, S. 111), ebenso wie im Übrigen die Vertiefungsstudien, weist darüber hinaus auf die Herausforderung hin, für die Zeit nach dem Exit ausreichend Personal für die Weiterführung der bisherigen Arbeit zur Verfügung zu haben. In diesem Zusammenhang kann auf Weingärtner et al. (2011, S. 77) Bezug genommen werden, die darlegen, dass es sich negativ auf die Nachhaltigkeit der Maßnahmen auswirke, wenn beispielsweise staatliche Aufgaben von geförderten Akteuren bearbeitet worden seien. Nach dem Ende dieser Förderung und dem Weggang der geförderten Akteure sei auch die gewonnene Expertise nicht mehr vorhanden.

Der Literatur und den Vertiefungsstudien nach ist das Maß der Eigenverantwortung der Partnerakteure entscheidend für die Übernahme von Maßnahmen der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit und somit für deren Erfolg über den Exit hinaus. Darauf beziehungsweise gibt es nachvollziehbare Hinweise, dass individueller Kapazitätsaufbau dazu beiträgt, Unsicherheiten bei Partnerakteuren abzubauen und zugleich deren Eigenverantwortung zu stärken. Es fehlt in der Literatur jedoch die grundsätzliche Diskussion dazu, inwiefern ein solcher Kapazitätsaufbau im Rahmen eines Exit-Prozesses geleistet werden kann – oder auch, ob er geleistet werden soll, wenn beispielsweise fehlendes Engagement der Akteure vor Ort die entwicklungspolitische Zusammenarbeit bereits im Vorfeld zum Exit belastet hat.

Mit Blick darauf, welche Fertigkeiten der Partnerakteure gefördert werden sollen, finden sich Hinweise darauf, dass sich der Kapazitätsaufbau nicht nur auf beispielsweise die technische Befähigung der Partnerakteure beziehen sollte, sondern auch auf weitere Fertigkeiten, wie Managementkompetenzen zur Steuerung

von (Exit-)Prozessen. Es mangelt in der Literatur allerdings an einer kritischen Auseinandersetzung dazu, welche Beschränkungen auftreten können, wenn individuelle Kapazitäten im Zuge eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ aufgebaut werden sollen: Ähnlich wie bei der Stärkung von Institutionen im Partnerland wird diesbezüglich nicht diskutiert, wie mit zeitlichen, finanziellen und personellen Limitationen eines Exit-Prozesses umgegangen werden kann – insbesondere dann, wenn Kapazitäten (trotz vorhandenen Engagements) nicht vorhanden sind.

### Finanzielle Ressourcen

In der Literatur besteht Einigkeit darüber, dass zunächst die Steuerung eines Exit-Prozesses eigener finanzieller Ressourcen bedürfe,<sup>cclxvii</sup> um beispielsweise Institutionen im Zuge eines Ausstiegs auf Länderebene zu beraten,<sup>cclxviii</sup> Trainings anzubieten sowie dafür unter Umständen notwendige Reisen zu ermöglichen<sup>cclxix</sup> und dadurch zur Nachhaltigkeit von erreichten Wirkungen beizutragen.<sup>cclxx</sup> Nach dem Ende der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit sind finanzielle, aber auch materielle Ressourcen ungewiss.<sup>cclxxi</sup> Darauf bezugnehmend besteht in der Literatur mit Blick auf die sektorale und auf die Länderebene Konsens, dass bereits im Zuge des Exit-Prozesses erörtert werden solle, welche alternativen Ressourcen nach einem Ausstieg genutzt werden könnten.<sup>cclxxii</sup>

In der Literatur wird oftmals darauf Bezug genommen, dass multilaterale Kanäle – auch für graduierende Länder – eine Möglichkeit darstellen, Akteure vor Ort nach einem Exit aus der bilateralen staatlichen EZ weiter (finanziell) zu unterstützen.<sup>cclxxiii</sup> Als weitere Option wird – vor allem für graduierende Länder – eine Diversifikation der Finanzinstrumente im Zuge ökonomischer Politikreformen gesehen, um ausländische Investoren anzuziehen.<sup>cclxxiv</sup> Eine Stärkung der finanziellen Ressourcen könne beispielsweise ebenso durch Steuereinnahmen der Partner selbst erreicht werden.<sup>cclxxv</sup> In diesem Zusammenhang fehlt jedoch die Diskussion darüber, inwiefern derart groß angelegte Politik- und Steuerreformen im Zuge eines Exit-Prozesses realistisch sind.

Einzelne Autor\*innen weisen darauf hin, dass alternative Finanzierungsmodelle zudem Gelegenheit bieten könnten, dass Geber und Partnerakteure trotz Exits miteinander Kontakt hielten.<sup>cclxxvi</sup> Es wird angeführt, dass die Möglichkeiten und die Ausgestaltungen solcher Modelle länderspezifisch und gemeinschaftlich von beiden Seiten entwickelt werden sollten.<sup>cclxxvii</sup> Mit Bezug auf die Länderebene werden zum Beispiel DEKs als Option dargestellt, die partnerschaftlichen Beziehungen zu erhalten.<sup>cclxxviii</sup> Daraus resultiert, dass Post-Exit-Beziehungen in vielen verschiedenen Formen weiterbestehen können: Martins (2020, S. 18) legt dar, dass sie grundsätzlich formeller oder informeller Natur seien und finanzielle Unterstützung beinhalten können – oder auch nicht.

Es gibt Erkenntnisse, dass nicht nur der Exit-Prozess an sich finanzieller Ressourcen für eine erfolgreiche Durchführung bedarf (siehe Abschnitt 5.2.1, Punkt 1 „Flexibilität“). Insbesondere nach dem Ausstieg sind alternative Finanzierungsmodelle, die die bisherige Finanzierung durch den ausscheidenden Geber kompensieren, für die Nachhaltigkeit von Erreichtem, aber auch für die Fortsetzung partnerschaftlicher Beziehungen von Bedeutung. Wenig überraschend scheint, dass für Länder, die weniger von Zuwendungen der EZ abhängen, mehr Alternativen für künftige Finanzierungs- und Kooperationsmodelle aufgezeigt werden als für solche, die stärker auf EZ angewiesen sind.

Ergänzend zu diesem Aspekt ist anzuführen, dass ausländische Direktinvestitionen, Steuereinnahmenerhöhungen und ähnliche Schritte groß angelegte Reformprozesse darstellen, die kaum im Rahmen eines Exit-Prozesses umgesetzt werden können. Schließlich sei darauf verwiesen, dass sowohl das Ausmaß an finanzieller Förderung während eines Exit-Prozesses als auch die Auseinandersetzung mit finanziellen Kompensationsmöglichkeiten davon abhängen, ob der Exit abrupt im Rahmen einer Krisensituation geschieht oder nicht. Erfolgt ein beschleunigter Ausstiegsprozess, so ist anzunehmen, dass weniger Mittel für dessen Steuerung aufgewendet werden, da zum Beispiel Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau seltener stattfinden werden beziehungsweise möglich sind. Es ist ebenso anzunehmen, dass (umfangreiche) Überlegungen zu alternativen Finanzierungsquellen entfallen werden.

Der Literatur zufolge stellen Motivation, Kapazitäten, Ressourcen und Vernetzung wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an die Partnerakteure dar. Einzelne Autor\*innen verweisen darauf, dass speziell vorhandene Kapazitäten und Ressourcenverfügbarkeit im Zuge eines Exit-Prozesses nicht nur gestärkt, sondern realistisch eingeschätzt werden sollten.<sup>cclxxix</sup> Denn nur auf diese Weise könne gezielt der tatsächliche Bedarf ermittelt werden, der Grundlage für das Ergreifen entsprechender Handlungen sei. Für die Praxis finden sich Hinweise, dass unzureichend durchgeführte Beurteilungen der Ausgangslage im Partnerland durch die ausscheidenden Geber zu Fehleinschätzungen zum Beispiel der finanziellen Auswirkungen eines Exit-Prozesses führen.<sup>cclxxx</sup>

Neben einer realistischen Einschätzung der Ausgangslage auf der Partnerseite wird in der Literatur zudem vielfach darauf verwiesen, dass Geber und Partnerakteure potenzielle Risiken, die durch einen Exit ausgelöst werden können, so früh wie möglich identifizieren und bei der Durchführung des Exit-Prozesses berücksichtigen sollten.<sup>cclxxxi</sup> So könne zum Beispiel die Ankündigung eines Exits dazu führen, dass qualifiziertes Personal sich nach neuen Betätigungsfeldern umsehe. Die dadurch entstehende Lücke könne nicht immer gefüllt werden; dies könne zu Problemen führen, wenn beispielsweise Vorhaben noch zu Ende geführt werden sollen. Solche Risikoanalysen haben daher zum Ziel, Akteure vor Ort gezielt zu unterstützen, sodass angestoßene Wirkungen nachhaltig und ausreichend robust in kritischen Situationen sind.<sup>cclxxxii</sup>

In der Literatur wird die Motivation der Partnerakteure als eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Übernahme der bisherigen Arbeit gesehen. Dies erscheint plausibel – auch vor dem Hintergrund, dass fehlendes Engagement der Partnerakteure zugleich einen Auslöser für einen Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ darstellen kann.

Im Vergleich zur Motivation wird Vernetzung zwar als Element einer erfolgreichen Übernahme entwicklungspolitischen Engagements angeführt, es findet aber keine tiefere Auseinandersetzung dazu statt. So wird beispielsweise nicht deutlich, wie sich die Vernetzung von Schlüsselpersonen oder Institutionen im Zuge eines Exit-Prozesses von der Vernetzung im Zuge der EZ unterscheidet.

Demgegenüber sind starke Hinweise dafür vorhanden, dass im Idealfall neben individuellen auch institutionelle Kapazitäten und Ressourcen im Partnerland gestärkt werden sollten, um eine Übergabe der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen zu ermöglichen und dadurch zur Nachhaltigkeit von Wirkungen beizutragen. Wenig überraschend wird dies insbesondere für Länder angeführt, die von der EZ stark abhängen. Es fehlt jedoch die grundlegende Diskussion dazu, wie realistisch es ist, institutionelle, aber auch individuelle Kapazitäten während eines Exit-Prozesses aufzubauen oder ob dies nicht vielmehr Teil der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit sein sollte (sofern der Exit nicht abrupt erfolgt).

Für den Fall, dass Kapazitäten noch während des Exit-Prozesses aufgebaut werden sollen, findet sich Evidenz dazu, dass zu Beginn die Ausgangslage bei den Partnerakteuren realistisch bewertet werden muss, um sie gezielt zu fördern beziehungsweise einer Fehlschätzung vorzubeugen. Die Erkenntnisse weisen zudem darauf hin, dass Risikoanalysen hilfreich sind, um mögliche Hürden zu antizipieren und ihnen entgegenwirken zu können. Seltener wird darauf verwiesen, Kapazitätsaufbau im Zuge eines Exit-Prozesses vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden zeitlichen wie auch finanziellen Ressourcen zu diskutieren (siehe Abschnitt 5.2.1, Punkt 1 „Flexibilität“). Ist die Befähigung der Partnerakteure zur Übernahme der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit beispielsweise nur durch einen unverhältnismäßig großen Aufwand zu erreichen, mangelt es an Erkenntnissen dazu, inwiefern Alternativen erwogen werden sollten, um zumindest teilweise zur Nachhaltigkeit von Wirkungen beizutragen.

Schließlich finden sich einzelne Hinweise, dass eine Stärkung von Kapazitäten und Ressourcen mit Blick auf die entstehenden Opportunitätskosten entfallen kann (siehe auch Abschnitt 2.2). Auch hier wird deutlich, dass generell eine grundsätzliche Auseinandersetzung dazu fehlt, ob Kapazitätsaufbau im Zuge eines Exit-Prozesses überhaupt realistisch ist oder welche Möglichkeiten Geber zur „Schadenbegrenzung“ haben, wenn eine solch weitreichende Förderung der (ehemaligen) Akteure vor Ort nicht umsetzbar ist.

## 6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Gegenstand der vorliegenden Synthesestudie sind geberinitiierte Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Anlass dazu bietet der BMZ-2030-Prozess, in dessen Rahmen Konzentrationsprozesse in der deutschen bilateralen staatlichen EZ stattfinden, um die Wirksamkeit entwicklungspolitischer Arbeit insgesamt zu erhöhen. Der Fokus liegt dabei auf drei Ebenen – der geografischen, der sektoralen und der instrumentellen –, auf die in der Untersuchung entsprechend näher eingegangen wird.

Die geografische Konzentration auf Ebene der bilateralen Partnerländer ist bereits angekündigt worden. Diese fokussierte Zusammenarbeit geht zugleich mit Ausstiegsprozessen in anderen Ländern einher. Für diese sind individuelle Strategien vorgesehen, wie Vorhaben bis 2022 so zum Abschluss gebracht werden, dass die Nachhaltigkeit bilateraler Aktivitäten gesichert ist.<sup>cclxxxiii</sup> Dazu können auch Übergaben der bisher im Rahmen des entwicklungspolitischen Engagements durchgeführten Maßnahmen an andere Akteure erfolgen, wie andere Geber, die Zivilgesellschaft oder die EU (siehe Abschnitt 1.1.2).<sup>cclxxxiv</sup>

Eine thematische Konzentration soll folgen, um noch wirksamer als bisher zur Überwindung von Hunger und Armut beizutragen und um einen Schwerpunkt auf „Zukunftsthemen“ wie die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu legen. Ebenso sollen Instrumente der EZ gezielt und kohärent eingesetzt werden, indem kleinteilige Vorhaben gebündelt und Instrumente mit Reformanreizen gestärkt werden. Auch diese Konzentrationsprozesse bedeuten zugleich Ausstiegs- oder Umsteuerungsprozesse auf thematischer und instrumenteller Ebene.

Der BMZ-2030-Prozess ist nicht der erste seiner Art: Das BMZ hat in den letzten 20 Jahren verschiedene Konzentrationsprozesse initiiert, die zu einer Reduzierung sowohl von Schwerpunktbereichen in Partnerländern wie von Kooperationsländern insgesamt führten. Damit stellt die deutsche EZ keine Ausnahme dar: Andere internationale Geber haben in den vergangenen Jahrzehnten und auch in jüngerer Zeit die Zahl ihrer bilateralen Partnerländer ebenfalls verringert.

Diese Entwicklung ging oftmals auf Kürzungen der Budgets für die entwicklungspolitische Zusammenarbeit zurück (siehe Kapitel 1).<sup>cclxxxv</sup> Eine Besonderheit des BMZ-2030-Prozesses ist im Gegensatz dazu, dass die bilaterale staatliche EZ nicht von Budgeteinbußen betroffen ist: Die vorhandenen Mittel sollen vielmehr für die bilaterale staatliche Zusammenarbeit mit weniger Ländern, Sektoren und Instrumenten verwendet werden. Durch diesen Konzentrationsprozess wird eine erhöhte Effizienz erwartet. Die damit verbundenen Exit-Prozesse bedingen zugleich, dass ein weniger diverses Portfolio der bilateralen staatlichen EZ gesteuert werden muss und infolgedessen auch die Transaktionskosten sinken.

Vor diesem Hintergrund werden Auseinandersetzungen mit sowie der Austausch über Erfahrungen mit Exit-Prozessen zunehmend wichtig für eine gute Ausgestaltung des Ausstiegs – verstanden als nachhaltig in Bezug auf die intendierten entwicklungspolitischen Wirkungen und die partnerschaftlichen Beziehungen. Denn im Umkehrschluss kann ein unzureichend geplanter und durchgeführter Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ beispielsweise dazu führen, dass Finanzierungen alternativlos wegbrechen und damit bisher erreichte Wirkungen teilweise oder auch vollständig verloren gehen. So kann die Bevölkerung eines Landes unmittelbar von einem Exit betroffen sein, wenn beispielsweise staatliche Dienstleistungen wegfallen. Zudem kann der Dialog mit der Regierung ehemaliger Partnerländer Schaden nehmen und die Kommunikation auf Regierungsebene erschwert werden (siehe Kapitel 1 und 5).

In der Synthesestudie sollte deshalb die vorhandene Evidenz zur möglichst erfolgreichen Ausgestaltung eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ herausgestellt werden (siehe Abschnitt 2.1). Um dieses Ziel zu erreichen, wurden nationale und internationale Erfahrungen ausgewertet, die in Form von veröffentlichten Dokumenten bereits vorlagen oder durch Befragungen erhoben wurden. Auf Grundlage der so gewonnenen Erkenntnisse werden im Folgenden für die deutsche bilaterale staatliche EZ Schlussfolgerungen und Empfehlungen ausgesprochen, die zu einer erfolgreichen Ausgestaltung dieser Exit-Prozesse beitragen sollen.

Es zeigt sich, dass die internationale und nationale Auseinandersetzung mit geografischen, sektoralen und instrumentellen Ausstiegsprozessen in der bilateralen staatlichen EZ als gering einzustufen ist und erhebliche Wissenslücken bleiben. Das gilt auch für daraus abgeleitete Strategien und infolge für die vorliegende Evidenz sowie den Austausch über Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ. Zudem zeigt sich, dass der Verlauf eines Exit-Prozesses von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängt (siehe auch Kasten 7).

## Kasten 7 Exit in Zeiten der Coronapandemie

Neben gesundheitlichen Implikationen hat die Coronapandemie weitreichende Folgen für die unterschiedlichsten Bereiche, insbesondere die Wirtschaft von Ländern. Untersuchungen zu ihren Auswirkungen auf Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ stehen noch aus. Es kann jedoch angenommen werden, dass die Pandemie die Rahmenbedingungen solcher Ausstiegsprozesse maßgeblich bestimmt. Es ist denkbar, dass ihr Ausmaß und ihre Auswirkungen die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Fragestellungen und folglich die Ausgestaltung von Exit-Prozessen bestimmen können.

So kann grundsätzlich gefragt werden, ob ein Ausstiegsprozess vor dem Hintergrund der Coronapandemie möglich ist oder nicht ein zeitlicher Aufschub von Vorteil wäre. Es können sich zudem Fragen danach stellen, ob an der Exit-Entscheidung zwar festgehalten wird, aber eine Unterstützung in anderen Sektoren, wie dem Gesundheits- oder sozialen Sektor, hilfreich erscheint.

Obwohl es an systematischer Literatur zu Exit-Prozessen auf geografischer, sektoraler und instrumenteller Ebene mangelt, ist zugleich ein Wandel insofern zu beobachten, als dass in den letzten zehn, insbesondere in den letzten fünf Jahren vermehrt Studien zu Exit-Prozessen publiziert wurden, die über die Projektebene hinausgehen: Dabei fällt zum einen auf, dass die Einbindung der Partnerseite als wichtiges Element von Ausstiegsprozessen benannt, die Partnerperspektive aber nur in Ausnahmefällen einbezogen wird. Zum anderen wird deutlich, dass die Auseinandersetzung mit Exit-Prozessen sich vornehmlich auf Länder und Sektoren bezieht und nur in Einzelfällen auf Instrumente der EZ. Daher können sich explizit mit der Partnerperspektive sowie instrumentellen Ausstiegen befassende Studien oder Evaluierungen hilfreich sein, die bisherige Evidenz zu Exit-Prozessen zu spezifizieren. Deren verbesserte Ausgestaltung wird jedoch erst durch eine Beschäftigung mit den Inhalten im Zuge von Austausch- und Lernprozessen erreicht werden können.

Für die vorliegende Studie hat dies zur Folge, dass auch in der Synthese der bisherigen Erfahrungen mit und der vorliegenden Evidenz zu bilateralen staatlichen Exit-Prozessen ein Schwerpunkt auf der geografischen Ebene liegt. Die Ergebnisse unterscheiden sich oftmals nicht für sektorale und instrumentelle Ausstiege. Sofern genannt, wurden Besonderheiten sektoraler und instrumenteller Exit-Prozesse angeführt. Dennoch sollte diese vergleichsweise geringe Evidenz bei einer Übertragung der Erkenntnisse dieser Studie auf entsprechende sektorale oder instrumentelle Exit-Prozesse berücksichtigt werden. Falls notwendig, wären außerdem Anpassungen vorzunehmen.

Schließlich ist mit Blick auf die deutsche EZ anzumerken, dass keine expliziten Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die Rolle der DOs im Rahmen von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ in der Synthesestudie abgeleitet werden. Das steht in keinem Zusammenhang mit der Bedeutung, die Durchführungsorganisationen für solche Prozesse haben, sondern liegt am Fokus der Synthesestudie: Die ihr zugrunde liegende Evidenz lässt solche Verallgemeinerungen nicht zu. Dies gilt auch für die Vertiefungsstudien, die nur beispielhaft Einblicke in Exit-Prozesse der deutschen bilateralen staatlichen EZ geben.

Eine wesentliche Erkenntnis der Synthesestudie bezieht sich auf die Planung von Exit-Prozessen: Es liegen starke Hinweise dafür vor, dass eine Exit-Strategie handlungsleitend für einen Ausstiegsprozess sein sollte, um diesen möglichst erfolgreich – im Sinne von nachhaltig bezogen auf die erreichten Wirkungen und Dialogstrukturen – zu gestalten (siehe Abschnitt 5.2.1). Dabei wurde deutlich, dass es an einer eindeutigen Definition von Exit-Strategien fehlt.

Es mangelt darüber hinaus an einer Auseinandersetzung damit, was ein planvolles Vorgehen im Zuge eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ realistisch leisten kann: So sehr in der Literatur auch auf die Notwendigkeit von Exit-Strategien hingewiesen wird, so wenig wird darauf Bezug genommen, dass die Umsetzung solcher Planungen nicht immer möglich ist und Grenzen der Planbarkeit bestehen.

Zugleich zeigt sich, dass die Rahmenbedingungen eines Ausstiegsprozesses von Fall zu Fall unterschiedlich sind. Daher sollten vor allem bei spezifischen Exit-Strategien und infolge in Umsetzungsplänen die jeweiligen Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden. Zu den verschiedenen Kontextfaktoren zählen beispielsweise der Grad der Abhängigkeit von der EZ und damit ebenso die Bedeutung des Gebers für die Partnerakteure,

aber auch die vorhandenen Strukturen und Kapazitäten sowie die politische Situation im Partnerland. So kann beispielsweise eine Exit-Strategie für Länder, die von der ODA-Liste graduieren, die Stärkung regionaler und trilateraler Kooperationen beinhalten.<sup>cclxxxvi</sup> Diese kann dabei helfen, den Übergang zu partnerschaftlichen beziehungsweise gleichberechtigten Beziehungen zu ermöglichen.<sup>cclxxxvii</sup> Exit-Strategien sollten aufgrund dessen nicht standardisiert, sondern – auch im Sinne der im BMZ-2030-Prozess angelegten *maßgeschneiderten* Strategien – an den Einzelfall angepasst entwickelt werden.<sup>cclxxxviii</sup>

Bezugnehmend auf die unterschiedlichen Ebenen, auf denen ein Exit stattfinden kann, und die spezifischen ihm zugrunde liegenden Rahmenbedingungen ist es dementsprechend nicht möglich, konkret präskriptiv darzustellen, worauf im Einzelfall im Zuge eines Ausstiegsprozesses geachtet werden sollte. Das zeigt sich gleichfalls in den Vertiefungsstudien (siehe Abschnitt 4.2).

Gleichwohl wurde deutlich, dass es übergreifende Themen gibt, die den Verlauf eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ bestimmen (siehe Kapitel 5): Dazu zählt die schon angeführte Spezifität eines jeden Exit-Prozesses; dazu zählt aber auch, dass (im Rahmen einer Exit-Strategie) frühzeitig Überlegungen zu allen im Verlauf eines Ausstiegsprozesses anstehenden Handlungsschritten angestoßen werden sollten. Außerdem hat sich gezeigt, dass die Einbindung der Partnerakteure durchgängig wichtig ist,<sup>cclxxxix</sup> selbst wenn es unterschiedliche Sichtweisen dazu gibt, ob sie bereits in die Diskussion über einen möglichen Exit involviert sein<sup>ccxc</sup> und inwiefern sie über die tatsächlichen Motive für den Exit aufgeklärt werden sollten.<sup>ccxci</sup> Zudem ist zu klären, ob Partnerakteure eher informiert, konsultiert oder partizipativ am Exit-Prozess beteiligt sein sollten. Unter Bezugnahme auf die Wirksamkeitsagenda ist es schließlich hilfreich, wenn die Geber sich untereinander informieren und koordinieren.<sup>ccxcii</sup>

Darüber hinaus gibt es Themen, die in einer Exit-Strategie adressiert oder zumindest diskutiert werden sollten und je nach Phase des Ausstiegs unterschiedlich bedeutsam sind (siehe Kapitel 5). Unter Berücksichtigung der für diese Themen vorhandenen Evidenz lassen sich folgende Punkte identifizieren, die generell für einen gelungenen Exit aus der bilateralen staatlichen EZ erforderlich sind. Dabei ist anzumerken, dass, wie beschrieben, die Begrifflichkeiten zu einem planvollen Vorgehen im Zuge eines Exit-Prozesses in der Literatur nicht immer stringent verwendet werden. Die aufgeführten Punkte werden daher als Elemente verstanden, auf die bereits in übergeordneten Exit-Strategien verwiesen werden sollte und die ihre Konkretisierung in spezifischeren Ausstiegsstrategien sowie nachfolgend in Umsetzungsplänen erfahren:

- Die Ankündigung eines Exits sollte politisch hochrangig erfolgen, um die Wichtigkeit des Entschlusses und die Wertschätzung der Partnerakteure zu unterstreichen. Wer dies übernimmt, kann nicht verallgemeinernd festgelegt werden und ist im Einzelfall zu entscheiden. Zudem sollte die Entscheidung frühestmöglich auch allen weiteren relevanten Stakeholdern vermittelt werden (siehe folgenden Punkt), um damit einhergehende Unsicherheiten zu vermeiden. Ein mit den Akteuren vor Ort abgestimmtes Kommunikationskonzept ist von Vorteil (siehe Abschnitt 5.2.2).
- Im Rahmen von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ zeigt sich ebenfalls, dass die Akteure vor Ort von Beginn an – spätestens nach der Entscheidung für einen Ausstieg – und durchgängig einbezogen werden sollten. Eine Analyse der Stakeholder im Vorfeld des Ausstiegsprozesses kann dazu dienen, alle relevanten Stakeholdergruppen im Blick zu haben und entsprechend einzubeziehen (siehe Abschnitt 5.2.2).
- Nachdem die Partnerakteure informiert wurden, sollten auch andere im Partnerland tätige Geber frühzeitig zumindest über den Exit-Prozess in Kenntnis gesetzt werden. Dadurch soll zum einen der zufällige Rückzug mehrerer Geber verhindert und zum anderen geprüft werden, ob entwicklungspolitisches Engagement ganz oder teilweise übernommen werden kann. Da solche Übergaben, die in bisherigen Exit-Prozessen eher die Ausnahme darstellen, im Rahmen des BMZ-2030-Prozesses erwogen werden sollen, sollte ein stärkerer Austausch mit anderen Gebern zu den diesbezüglichen Herausforderungen, aber auch Chancen erfolgen: Selbst bei Interesse ist eine Übernahme durch andere Geber aufgrund verschiedener entwicklungspolitischer Ausrichtungen sowie unterschiedlicher Ansätze oftmals nicht möglich (siehe Abschnitt 5.3.1).

- Sofern eine Übergabe bilateraler staatlicher Aktivitäten an die Akteure vor Ort möglich ist, bedarf es in Abstimmung mit ihnen einer realistischen Einschätzung der bestehenden institutionellen und personellen Kapazitäten auf der Partnerseite. Auf diese Weise können die vorhandenen Kapazitäten bedarfsgerecht gefördert werden. Dabei sollte abgewogen werden, inwiefern ein Kapazitätsaufbau generell und vor dem Hintergrund der vorhandenen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen möglich ist. Zudem bedarf es einer Analyse möglicher Risiken, beispielsweise des Weggangs qualifizierten Personals, damit die angestoßenen Wirkungen in kritischen Situationen ausreichend widerstandsfähig sind (siehe Abschnitt 5.3.2).

Nicht zuletzt sollte eine Exit-Strategie beziehungsweise ein Umsetzungsplan flexibel ausgerichtet und mit ausreichend Zeit und Budget hinterlegt sein, um auf unerwartete Ereignisse angemessen reagieren zu können und auch politischen Komponenten von Exit-Prozessen Rechnung zu tragen (siehe Abschnitt 5.2.1). Darüber hinaus wurde deutlich, dass Überlegungen zu allen Handlungsschritten im Zuge eines Exit-Prozesses möglichst frühzeitig erfolgen sollten sowie der Partner durchgängig in den Ausstiegsprozess eingebunden werden sollte.

Es erscheint auch im Sinne des BMZ-2030-Prozesses sinnvoll, eine Strategie oder grundsätzlich einen Leitfaden zu entwickeln,<sup>ccxciii</sup> der zur Steuerung von geografischen, sektoralen und instrumentellen Exit-Prozessen beiträgt, indem Bezug auf die voran genannten Themen genommen wird (siehe auch Kasten 8). Mit Blick auf die vorhandene Evidenz beziehen sich die folgenden Empfehlungen auf Aussteuerungsprozesse in Ländern und auf strategische Aus- beziehungsweise Umsteuerungsprozesse von Länderportfolios. Speziell bei Aussteuerungsprozessen aus nicht programm-basierten Instrumenten sollte anhand der Empfehlungen und vor allem des Leitfadens und der dort aufgeführten Inhalte diskutiert werden, inwiefern Anpassungen zu erfolgen haben.

**Empfehlung 1:** Das BMZ sollte – gegebenenfalls unter Einbeziehung weiterer Akteure, insbesondere der Durchführungsorganisationen – einen Leitfaden für Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit erarbeiten. In diesem Leitfaden sollten die wesentlichen Elemente, die die Ausgestaltung von Exit-Prozessen betreffen, aufgeführt und mit – gegebenenfalls zu priorisierenden – Handlungsoptionen versehen werden. Das betrifft die Einbindung von Stakeholdern, die Kommunikationsinhalte und -weise mit diesen im Verlauf des Exit-Prozesses, die Übergabe an andere Geber und/oder an die Partnerakteure sowie die Arbeitsteilung der deutschen EZ-Akteure.

Der Leitfaden sollte mit dem Ziel erstellt werden, dass er rahmengebend für die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit ist und eine kontextspezifische Konkretisierung erlaubt: Auf seiner Grundlage soll die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in Länderstrategien des BMZ für den jeweiligen länderspezifischen Kontext und gegebenenfalls in Regionalstrategien konkretisiert werden. Dafür sollte der Leitfaden auf übergeordneter Ebene wesentliche Themen und deren Funktion für einen gut ausgestalteten Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ zum Gegenstand haben. Zu diesen Eckpfeilern zählen:

- *Einbindung von Stakeholdern:* Identifikation relevanter Stakeholder sowie Art und Umfang von deren Einbindung in den Exit-Prozess
- *Kommunikation:* Auseinandersetzung, mit welchen Akteuren die Kommunikation zu Beginn und im weiteren Verlauf des Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit erfolgt, welche Inhalte und in welcher Form kommuniziert werden sollte(n)
- *Übergabe an andere Geber und/oder an die Partnerakteure:* Prüfung der Sinnhaftigkeit und der grundsätzlichen Optionen solcher Übergaben, Auseinandersetzung mit (zeitlichen, personellen und finanziellen) Gegebenheiten und Beschränkungen, aber auch Möglichkeiten, die Übergabe zu vereinfachen, sowie Einschätzung möglicher auftretender Risiken
- *Arbeitsteilung der deutschen EZ-Akteure:* Rollen- und Aufgabenklärung der verschiedenen deutschen EZ-Akteure während eines Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit und Auseinandersetzung mit Möglichkeiten der Koordination mit anderen Ressorts und Akteuren

**Empfehlung 2:** Die Länderstrategien des BMZ sollten sich systematisch mit Exit-Optionen befassen und dabei vor dem Hintergrund des spezifischen Länderkontexts und des deutschen Portfolios die Eckpunkte des Leitfadens für Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit aufgreifen.

In den Länderstrategien sollte im Grundsatz angelegt sein, wie die generisch formulierten Eckpfeiler des Leitfadens im Fall eines Aus- oder Umsteuerungsprozesses länderspezifisch ausgestaltet werden sollen. Das BMZ sollte dies in die Vorgaben zur Erstellung der Länderstrategien aufnehmen. Für diesen Prozess sollten auch Erkenntnisse aus Länderportfolioreviews genutzt werden.

Bei Regionalstrategien des BMZ sollte, so weit möglich, analog verfahren werden.

Die Durchführungsorganisationen der staatlichen EZ sollten auf die in den Länderstrategien formulierten Eckpunkte zur kontextspezifischen Ausgestaltung von Exit-Prozessen in Programmen und Modulvorschlägen Bezug nehmen, um sie im Fall einer Exit-Entscheidung zeitnah in eine operative Ausstiegsplanung überführen zu können.

**Empfehlung 3:** Die wesentlichen Erfahrungen mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ sollten auf Grundlage des etablierten Leitfadens vom BMZ regelmäßig systematisch und synthetisiert aufbereitet und für zukünftige Exit-Prozesse nutzbar genutzt werden.

Da es an geberspezifischer Evidenz für Deutschland zu Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ mangelt, sollte das BMZ entsprechende Erfahrungen systematisch erfassen, um sie für künftige Ausstiegsprozesse zu nutzen und Aussteuerungsprozesse besser entlang zentraler Eckpunkte für erfolgreiche Exit-Prozesse steuern zu können. Die Erfahrungen können sich auch auf andere Geber beziehen, sie sollten aber auf jeden Fall die spezifischen Erfahrungen umfassen, die in der deutschen EZ (und insbesondere im BMZ) vorliegen. Der BMZ-2030-Reformprozess kann dabei genutzt werden, um Erfahrungen mit Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ systematisch zu erfassen und zusammenzuführen.

Der Leitfaden für Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit sollte bei Bedarf entsprechend den dadurch gewonnenen Erkenntnissen durch das BMZ angepasst werden und damit wiederum Anwendung in den Länderstrategien und in der konkreten Durchführung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen EZ finden.

#### Kasten 8 OECD-DAC-Peer Review für Deutschland

Die Befunde des jüngsten Peer Review des OECD DAC von 2021 unterstützen die Erkenntnisse und Empfehlungen dieser Synthesestudie: So spricht sich auch der OECD-DAC-Peer Review dafür aus, dass der BMZ-2030-Prozess klarer Transitions- und Exit-Strategien bedürfe. Mit Bezug auf einen reibungslosen Exit wird darauf verwiesen, dass Exit-Prozesse auch klare Kommunikation gegenüber den Partnerakteuren erfordern. Es wird zudem angeführt, dass für das BMZ eine Auseinandersetzung mit eigenen Exit-Erfahrungen und solchen von anderen OECD-DAC-Mitgliedern hilfreich sein könne.<sup>CCXCIV</sup>

## 7. LITERATURVERZEICHNIS

Anmerkung:

Um die Vertraulichkeit der an das DEval weitergegebenen unveröffentlichten Dokumente zu gewährleisten, werden sie in der Form „Dok.“ plus einer fortlaufenden Zahl aufgeführt und erscheinen nicht im Literaturverzeichnis.

- Abdullah, R. (ohne Datum)**, „La stratégie de sortie dans les projets de coopération au développement: vers une pérennité des résultats“, Mémoire de Master, Université Paris 1, Paris.
- Abessolo, S. H. (2017)**, „L'applicabilité des stratégies de sortie dans les projets humanitaires: Le cas de l'approche Phase Over dans les projets d'éducation au Tchad“, Master Thesis, Université de Genève, Genf.
- AECID (2005)**, „Plan Director de la Cooperación Española 2005–2008“, Madrid.
- AECID (2018)**, „V Plan Director de la Cooperación Española 2018/2021“, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Madrid.
- Allouche, J. (2017)**, „Politics, exit strategy and political settlement in Sierra Leone: a critical analysis of a laboratory experiment (1991–2015)“, *Conflict, Security & Development*, Vol. 17, Nr. 3, S. 225–246.
- Armstrong, J. und A. Khan (2009)**, „Evaluation of the International Development Research Centre's experience with the devolution of international Secretariats“, Evaluierungsbericht, International Development Research Centre (IDRC), o. O.
- Arthur-Kissi, A. et al. (2018)**, „Evaluation of the Quality of Supervision and Exit of the African Development Bank Group's Operations (2012–2017) – Summary Report“, IDEV African Development Bank Group, Abidjan.
- Auswärtiges Amt (2020a)**, „Website des Auswärtigen Amts: Deutschland und Madagaskar: bilaterale Beziehungen“, <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/madagaskar-node/bilateral/207950> (zugegriffen 04.06.2020).
- Auswärtiges Amt (2020b)**, „Website des Auswärtigen Amts: Deutschland und Tschad: bilaterale Beziehungen“, <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/tschad-node/bilateral/225762> (zugegriffen 04.06.2020).
- Batchelor, S. et al. (2000)**, „Exit strategies for resettlement of drought prone populations“, Project Technical Report, UK Department for International Development (DFID), London.
- Bennett, J. et al. (2010)**, „Aiding the Peace: A Multi-donor Evaluation of Support to Conflict Prevention and Peacebuilding Activities in Southern Sudan 2005–2010“, Final report, ITAD Ltd., United Kingdom.
- Bertelsmann Stiftung (2020)**, „BTI 2020 Country Report – Thailand“, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- BMZ (2011)**, „Entwicklungspolitisches Konzept plus. Chancen schaffen – Zukunft entwickeln“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Berlin/Bonn.
- BMZ (2013)**, „14. Entwicklungspolitischer Bericht“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Berlin/Bonn.
- BMZ (2020a)**, „Reformkonzept ‚BMZ 2030‘. Umdenken – Umsteuern“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Bonn/Berlin.
- BMZ (2020b)**, „BMZ 2030. Gemeinsam weiter Zukunft denken“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Bonn/Berlin.
- BMZ (2020c)**, „Finanzielle Zusammenarbeit“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, [http://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale\\_ez/zwischenstaatliche\\_ez/finanz\\_zusammenarbeit/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale_ez/zwischenstaatliche_ez/finanz_zusammenarbeit/index.html) (zugegriffen 15.09.2020).

- BMZ (2020d)**, „Der Marshallplan mit Afrika in der Umsetzung“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Bonn/Berlin.
- BMZ (2020e)**, „Afrika südlich der Sahara: Madagaskar“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, [https://www.bmz.de/de/laender\\_regionen/subsahara/madagaskar/index.jsp](https://www.bmz.de/de/laender_regionen/subsahara/madagaskar/index.jsp) (zugegriffen 04.06.2020).
- BMZ (2021)**, „ODA-Zahlen – Geber im Vergleich“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, [https://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen\\_fakten/oda/geber/index.html](https://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen_fakten/oda/geber/index.html) (zugegriffen 06.01.2021).
- BMZ (ohne Datum)**, „Technische Zusammenarbeit“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, [http://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale\\_ez/zwischenstaatliche\\_ez/tech\\_zusammenarbeit/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale_ez/zwischenstaatliche_ez/tech_zusammenarbeit/index.html) (zugegriffen 20.04.2020).
- Boardman, M. (2008)**, „Exit Strategies: Approaches and Challenges in Development“, in Thornton, A. und A. McGregor (Hrsg.), *Southern perspectives on development: dialogue or division?*, The University of Otago, Dunedin, S. 477–486.
- Brancati, D. (2018)**, *Social Scientific Research*, SAGE, London.
- Calleja, R. und A. Prizzon (2019a)**, „Moving away from aid. Lessons from country studies“, ODI, London.
- Calleja, R. und A. Prizzon (2019b)**, „Moving away from aid. The experience of Chile“, ODI, London.
- Calleja, R. und A. Prizzon (2019c)**, „Moving away from aid. The experience of Botswana“, ODI, London.
- Calleja, R. und A. Prizzon (2019d)**, „Moving away from aid. The experience of Mexico“, ODI, London.
- Calleja, R. und A. Prizzon (2019e)**, „Moving away from aid. The experience of the Republic of Korea“, ODI, London.
- Cekan, J. (2016)**, „Learning about Sustainability and Exit Strategies from USAID’s Food Assistance Projects“, *Valuing Voices*, <http://valuingvoices.com/learning-about-sustainability-and-exit-strategies-from-usaids-food-assistance-projects/> (zugegriffen 29.03.2019).
- Chin, G. (2012)**, „Exit Strategy and Managing Transformation — The Why, When and How of Aid Exits“, Centre for International Governance Innovation, <https://www.cigionline.org/publications/exit-strategy-and-managing-transformation-why-when-and-how-aid-exits> (zugegriffen 29.03.2019).
- Choi-Fitzpatrick, J. et al. (2014)**, „A Resource Guide for Enhancing Potential for Sustainable Impact. Food and Nutrition Security“, PCI – Project Concern International, San Diego, CA.
- Coates, J. et al. (2016)**, „Sustaining Development: Results from a Study of Sustainability and Exit Strategies among Development Food Assistance Projects – Kenya Country Study“, Food and Nutrition Technical Assistance III Project (FANTA), Washington, D. C.
- Conceição, P. (2019)**, „Overview: Human Development Report 2019: Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century“, United Nations Development Programme, New York.
- Cornelissen, W. et al. (2016)**, „The gaps left behind. An evaluation of the impact of ending aid“, *Evaluation*, Nr. 415, IOB Evaluation, Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, Den Haag.
- DAC (2001)**, „Development Co-operation Review: Germany“, *DAC Journal*, Vol. 2, Nr. 4.
- DAC (2010)**, „Development Assistance Committee (DAC) PEER REVIEW of Germany 2010“, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris.
- Danida (2015)**, „A Guidance Note on Country Exit from Bilateral Development Cooperation“, Danida, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, Kopenhagen.
- de Groot, A. et al. (2008)**, „Managing Aid Exit and Transformation. India Country Case Study“, *Joint Donor Evaluation*, Sida, Netherland’s Ministry of Foreign Affairs, Danida und Norad, o. O.

- de Groot, A. et al. (2010)**, „Comparative Review of Austrian Development Cooperation’s Budget Support Operations. Final Synthesis Report“, *Final Synthesis Report*, Volume 2, Austrian Development Agency (ADA), Ecorys, Wien.
- De Kemp, A. und C. Lobbrecht (2015)**, „Impact of Ending Support – Terms of Reference“, IOB Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, Den Haag.
- Deutscher Bundestag (2001)**, „Unterrichtung durch die Bundesregierung: Elfter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung“, Drucksache 14/6496, Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Bonn.
- Deutscher Bundestag (2020)**, „Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Uwe Kekertitz, Ottmar von Holtz, Claudia Roth (Augsburg), weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – Drucksache 19/19764 – Umsetzung und Auswirkung der Strukturreform ‚BMZ 2030‘ besonders im Hinblick auf die Themen und Länderliste der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“, Berlin.
- DFID (2017)**, „Where we work“, UK Department for International Development, <https://www.gov.uk/guidance/where-we-work> (zugegriffen 18.05.2020).
- Dietrich, S. (2013)**, „Bypass or Engage? Explaining Donor Delivery Tactics in Foreign Aid Allocation“, *International Studies Quarterly*, Vol. 57, Nr. 4, S. 698–712.
- EFK (2013)**, „Exit and sustainability of Swiss development cooperation. Ex-post analysis of 14 projects in South Africa and India“, Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK), Bern.
- Engels, J. E. (2010)**, „Aid Project Exit Strategies: Building strong sustainable institutions“, unpublished PhD thesis, University of Melbourne, Melbourne.
- Engen, L. und A. Prizzon (2019)**, „Exit from Aid. An Analysis of Country Experiences“, ODI, London.
- Evans, J. und A. Mathur (2005)**, „The Value of Online Surveys“, *Internet Research*, Vol. 15, S. 195–219.
- Faust, J. und S. Zjaja (2012)**, „German Aid Allocation and Partner Country Selection. Development-orientation, self-interests and path dependency“, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), *Discussion Paper*, Nr. 7.
- Faust, J. et al. (2016)**, „German Aid from a Partner Perspective: Experience-based Perceptions from AidData’s 2014 Reform Efforts Survey“, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit stehen (DEval), Bonn.
- Fee, D. (2012)**, *How to Manage an Aid Exit Strategy: The Future of Development Aid*, Zed Books, London.
- FES (2019)**, „Madagaskar“, Friedrich-Ebert-Stiftung, <https://www.fes.de/referat-afrika/madagaskar> (zugegriffen 04.06.2019).
- Fielding, N. und J. L. Fielding (1986)**, *Linking Data, Qualitative Research Methods*, SAGE, Newsbury Park, CA.
- Fink, A. (2010)**, *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*, SAGE, Los Angeles.
- Flick, U. (2011)**, *Triangulation. Eine Einführung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- France Diplomatie (2020)**, „Priorités géographiques“, France Diplomatie – Ministère de l’Europe et des Affaires étrangères, <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/developpement/priorites-geographiques/> (zugegriffen 22.07.2020).
- Galiani, S. et al. (2017)**, „The effect of aid on growth: evidence from a Quasi-experiment“, *Journal of Economic Growth*, Vol. 22, S. 1–33.
- Gardner, A. et al. (2005)**, „What We Know About Exit Strategies: Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field“, *Practical Guide*, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative, o. O.
- GIZ (2020a)**, „Weltweit: Madagaskar“, <https://www.giz.de/de/weltweit/322.html> (zugegriffen 04.06.2020).
- GIZ (2020b)**, „Weltweit: Tschad“, <https://www.giz.de/de/weltweit/316.html> (zugegriffen 04.06.2020).

- Guffler, K. et al. (2020)**, „Development Cooperation from a Partner Perspective – How can Germany and other donors perform better in the eyes of their partner countries?“, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.
- Halper, E. (2009)**, „Moving On: Effective Management for Partnership Transitions, Transformations and Exits“, The Partnering Initiative, London.
- Hayman, R. (2015)**, „NGOs, Aid Withdrawal and Exit Strategies“, *Journal für Entwicklungspolitik*, Vol. 31, Nr. 1, S. 48–64.
- Hayman, R. et al. (2016)**, „Exit strategies and sustainability: lessons for practitioners“, *Special Series Paper*, Nr. 1, INTRAC, Oxford.
- Hayman, R. und S. Lewis (2018)**, „INTRAC’s Experience of Working with International NGOs on Aid Withdrawal and Exit Strategies from 2011 to 2016“, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 29, Nr. 2, S. 361–372.
- HDI (2020)**, „United Nations Development Programme – Human Development Index (HDI)“, Lexus, Gütersloh, <https://www.laenderdaten.de/indizes/hdi.aspx> (zugegriffen 25.08.2020).
- HDR (2010)**, „United Nations Development Programme – Human Development Reports – Thailand“, <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/THA> (zugegriffen 25.08.2020).
- Heldgaar, J. und N. Hägglund (2008)**, „Managing Aid Exit and Transformation. Summary of a Joint Donor Evaluation“, *Summary of a Joint Donor Evaluation*, Nr. 1:1, Sida, Netherland’s Ministry of Foreign Affairs, Danida und Norad, Stockholm.
- Holloway, R. (1997)**, *Exit-Strategies. Transitioning from International to Local NGO Leadership*, Pact, Washington, D. C.
- ICAI (2016)**, „When aid relationships change: DFID’s approach to managing exit and transition in its development partnerships. A performance review“, *Performance Review*, Independent Commission for Aid Impact (ICAI), London.
- IEG (2007)**, „Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs Indicative Principles and Standards“, Independent Evaluation Group-World Bank, Washington, D. C.
- Jalles d’Orey, M. A. und A. Prizzon (2019)**, „Exit from Aid. An Analysis of Donor Experiences“, ODI, London.
- Karlsrud, J. und R. Solhjell (2010)**, „An Honourable Exit for MINURCAT?“, Norwegian Institute of International Affairs (NUPI), *Policy Brief*, Nr. 3, S. 4.
- Kekeritz, U. (2020)**, „BMZ 2030’: Die falsche neue Motivation hinter Deutschlands Entwicklungshilfe“, *FOCUS Online*, 07.05.2020, [https://www.focus.de/politik/experten/gastbeitrag-von-uwe-kekeritz-seit-dienstag-nutzt-deutschland-entwicklungshilfe-nur-noch-zur-fluechtlingsabwehr\\_id\\_11961632.html](https://www.focus.de/politik/experten/gastbeitrag-von-uwe-kekeritz-seit-dienstag-nutzt-deutschland-entwicklungshilfe-nur-noch-zur-fluechtlingsabwehr_id_11961632.html) (zugegriffen 23.06.2020).
- Kerapeletswe, C. et al. (2008)**, „Managing Aid Exit and Transformation. Botswana Country Case Study“, *Joint Donor Evaluation*, Sida, Netherland’s Ministry of Foreign Affairs, Danida und Norad, o. O.
- KfW (2020)**, „KfW Entwicklungsbank – Zahlen und Fakten“, Frankfurt am Main.
- Kolsdorf, J. und U. Müller (Hrsg.) (2020)**, *Transforming International Cooperation: Thoughts and Perspectives on Moving Beyond Aid*, Nomos, Baden-Baden.
- Krempin, M. (2019)**, „In Zukunft werden weniger Länder ODA-berechtigt sein – und sie dürften vor neuen Finanzierungsproblemen stehen“, *E + Z Entwicklung und Zusammenarbeit*, Juli 2019, S. 30–31.
- Lee, H. (2017)**, „Exit Strategy for Aid Programs: Planning Exit before Entering“, *International Journal of Social Science Studies*, Vol. 5, Nr. 7, S. 22–28.
- Lewis, S. (2016)**, „Developing a timeline for exit strategies“, *Praxis Paper*, Nr. 31, INTRAC, Oxford.

- LIPortal (2020a)**, „Das Länderinformationsportal, Thailand“, <https://www.liportal.de/thailand/> (zugegriffen 18.08.2020).
- LIPortal (2020b)**, „Das Länder-Informationen-Portal, Madagaskar“, <https://www.liportal.de/madagaskar/geschichte-staat/#c106600> (zugegriffen 04.06.2020).
- LIPortal (2020c)**, „Das Länder-Informationen-Portal, Tschad“, <https://www.liportal.de/tschad/> (zugegriffen 04.06.2020).
- Lipson, B. et al. (2011)**, „Thematic Evaluation of Save the Children Norway’s Cooperation with Partners – Nicaragua Case Study“, *Evaluation Report*, International NGO Training and Research Centre (INTRAC), o. O.
- Lozansky, T. und D. Nicholas (2011)**, „To Exit or Not to Exit? And Where’s the Exit, Anyway?“, in: *Track Record: Lessons from IFC’s Corporate Governance Experience. IFC Advisory Services in Sustainable Business*, IFC SmartLessons, IFC International Finance Corporation World Bank Group, S. 168–171.
- Martins, A. (2020)**, „Stopping as Success. Transitioning to locally led development“, *Case study synthesis report*, USAID, o. O.
- MCC (ohne Datum)**, „MCC – Millennium Challenge Corporation – United States of America. Where We Work“, <https://www.mcc.gov/where-we-work> (zugegriffen 28.07.2020).
- Mertens, D. M. und S. N. Hesse-Biber (2013)**, *Mixed Methods and Credibility of Evidence in Evaluation*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- MFA Netherlands (2018)**, „Investing in Global Prospects. For the World, for the Netherlands. Policy Document on Foreign Trade and Development Cooperation“, Ministerie van Algemene Zaken, Den Haag.
- Michael, T. et al. (2008)**, „Managing Aid Exit and Transformation. Eritrea Country Case Study“, *Joint Donor Evaluation*, Sida, Netherland’s Ministry of Foreign Affairs, Danida und Norad, o. O.
- Mkomagi, J. V. und D. L. Mwaseba (2013)**, „Exit Strategies and Sustainability of Development Projects in Tanzania: A Case Study of Selected World Vision Projects in Bahi District“, Institute for Rural Development Planning, SUA Centre for Sustainable Rural Development, Dodoma, Morogoro.
- Molander, J. (2009)**, „Participation key factor for successful phasing out“, *Sida Evaluation Newsletter*, Swedish International Development Cooperation Agency, Stockholm.
- Molenaers, N. et al. (2015)**, „What Determines the Suspension of Budget Support?“, *World Development*, Vol. 75, S. 62–73.
- Najjar, F. (2020)**, „Wirtschaftsumfeld | Angola | Coronavirus: Diversifizierung der Wirtschaft steht auf Halt“, Germany Trade & Investment (GTAI), <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/wirtschaftsumfeld/berichts-wirtschaftsumfeld/angola/diversifizierung-der-wirtschaft-steht-auf-halt-234442> (zugegriffen 04.06.2020).
- Ngoma, E. (2019)**, „A review of foreign aid exit strategies“, Master thesis, University of South Africa, o. O.
- NOHA (2000)**, „Les stratégies de désengagement (extraits)“, DES en Aide Humanitaire Internationale, o. O.
- Nuer, A. (2015)**, „Exit strategies for social venture entrepreneurs“, PhD thesis, Wageningen University, Wageningen.
- OECD (2005)**, „Paris Declaration on Aid Effectiveness“, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris.
- OECD (2008)**, „Accra Agenda for Action“, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Accra.
- OECD (2015)**, „OECD Development Co-operation Peer Reviews: Germany 2015“, *Peer Reviews*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Publishing, Paris.

- OECD (2020)**, „Creditor reporting system – database“, *OECD.Stat*, <https://stats.oecd.org/index.aspx> (zugegriffen 28.04.2020).
- OECD (ohne Datum)**, „Exchange Rate“, Organisation for Economic Co-operation and Development, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=REFSERIES\\_MSIT](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=REFSERIES_MSIT) (zugegriffen 05.06.2020).
- OECD DAC (2020a)**, „DAC List of ODA Recipients“, <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/daclist.htm> (zugegriffen 10.06.2020).
- OECD DAC (2020b)**, „Triangular co-operation“, <http://www.oecd.org/dac/triangular-co-operation/> (zugegriffen 27.11.2020).
- OECD DAC (2020c)**, „Members of the DAC Network on Development Evaluation“, <http://www.oecd.org/dac/evaluation/members-dac-evaluation.htm> (zugegriffen 26.07.2020).
- OECD DAC (2020d)**, „Aid (ODA) disbursements to countries and regions [DAC2a]“, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TABLE2A> (zugegriffen 05.06.2020).
- OECD DAC (2021)**, *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Germany 2021*, OECD Development Co-operation Peer Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bb32a97d-en>.
- Orth, M. et al. (2018)**, „The Future of Integrated Policy-Based Development Cooperation. Lessons from the Exit from General Budget Support in Malawi, Rwanda, Uganda and Zambia“, Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.
- Otto, R. et al. (2011)**, „Die deutsche humanitäre Hilfe im Ausland. Länderstudie Tschad“, unveröffentlichter Evaluierungsbericht, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung/Auswärtiges Amt, Bonn/Berlin.
- Pallas, C. L. und L. Nguyen (2018)**, „Donor Withdrawal and Local Civil Society Organizations: An Analysis of the HIV/AIDS Sector in Vietnam“, *Development Policy Review*, Vol. 36, Nr. 1, S. 131–151.
- Pallas, S. W. et al. (2015)**, „The changing donor landscape of health sector aid to Vietnam: A qualitative case study“, *Social Science & Medicine*, Vol. 132, S. 165–172.
- Patton, M. Q. (2015)**, *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*, SAGE, Los Angeles.
- Pickel, S. und G. Pickel (2018)**, *Empirische Politikforschung: Einführung in die Methoden der Politikwissenschaft*, Walter de Gruyter, Odenburg.
- Pickel, S. et al. (Hrsg.) (2009)**, *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: neue Entwicklungen und Anwendungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Poiret, A. et al. (2016)**, „Tschad: Suche nach Gerechtigkeit“, *arte*, 09.06.2016, <https://info.arte.tv/de/tschad-suche-nach-gerechtigkeit> (zugegriffen 04.06.2020).
- Rädiker, S. und U. Kuckartz (2018)**, *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*, Springer, Wiesbaden.
- Rogers, B. et al. (2017)**, „Sustaining Development: Results from a Study of Sustainability and Exit Strategies among Development Food Assistance Projects: India Country Study“, Food and Nutrition Technical Assistance III Project (FANTA), Washington, D. C.
- Rogers, B. L. und J. Coates (2015)**, „Sustaining Development: A Synthesis of Results from a Four-Country Study of Sustainability and Exit Strategies among Development Food Assistance Projects“, USAID, Washington, D. C.
- Rogers, B. L. und K. E. Macías (2004)**, „Program Graduation and Exit Strategies: A Focus on Title II Food Aid Development Programs“, *Technical Note*, Nr. 9, Food and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, D. C.

- Rogers, B. et al. (2016a)**, „Sustaining Development: Results from a Study of Sustainability and Exit Strategies among Development Food Assistance Projects – Honduras Country Study“, Food and Nutrition Technical Assistance III Project (FANTA), Washington, D. C.
- Rogers, B. et al. (2016b)**, „Sustaining Development: Results from a Study of Sustainability and Exit Strategies among Development Food Assistance Projects – Bolivia Country Study“, Food and Nutrition Technical Assistance III Project (FANTA), Washington, D. C.
- Schlüter, J.-P. (2017)**, „Angolas Hauptstadt Luanda: Afrikas Stadt der Reichen“, *Deutschlandfunk Kultur*, 02.03.2017, [https://www.deutschlandfunkkultur.de/detail-weltzeit.979.de.html?dram:article\\_id=380320%2C](https://www.deutschlandfunkkultur.de/detail-weltzeit.979.de.html?dram:article_id=380320%2C) (zugegriffen 04.06.2020).
- Schmidt, A. (2015)**, „Ex-post Impact Study – Environment in Southeast Europe between 2007–2013“, *Final Report*, ADA, Wien.
- Schöfberger, I. et al. (2019)**, „Komplementarität und Arbeitsteilung in der EU-Entwicklungspolitik“, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Bonn.
- Schulz, N.-S. und M. Puerto Gómez (2009)**, „Swedish exit from Honduras: Devising good practices“, *Activity Brief*, Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE), Madrid.
- Schwandt, T. A. (2015)**, *The SAGE Dictionary of Qualitative Inquiry*, SAGE, Los Angeles.
- Sedemund, J. (2014)**, „An outlook on ODA graduation in the post-2015 era“, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), o. O.
- Slob, A. und A. M. Jerve (2008)**, „Managing Aid Exit and Transformation. Lessons from Botswana, Eritrea, India, Malawi and South Africa. Synthesis Report“, *Joint Donor Evaluation – Synthesis Report*, Nr. 1, Sida, Netherland’s Ministry of Foreign Affairs, Danida und Norad, Stockholm.
- Snilstveit, B. et al. (2013)**, „Evidence gap maps – a tool for promoting evidence-informed policy and prioritizing future research“, Nr. WPS6725, The World Bank, Washington, D. C., S. 1–34.
- Tjønneland, E. N. et al. (2008)**, „Managing Aid Exit and Transformation. South Africa Country Case Study“, *Joint Donor Evaluation*, Nr. 1:3, Sida Swedish International Development Cooperation Agency, Netherland’s Ministry of Foreign Affairs, Danida und Norad, Stockholm.
- UN (2020)**, „LDC Identification Criteria & Indicators“, United Nations: Department of Economic and Social Affairs Economic Analysis, <https://www.un.org/development/desa/dpad/least-developed-country-category/lcd-criteria.html> (zugegriffen 16.06.2020).
- van den Boom, D. et al. (2010)**, „Evaluation of Higher Education Programmes in Nicaragua and South-East Europe 2005–2009“, ADA, CEVAL, Wien.
- van der Meer, E. et al. (2008)**, „Managing Aid Exit and Transformation. Malawi Country Case Study“, *Joint Donor Evaluation*, Nr. 1:5, Sida, Netherland’s Ministry of Foreign Affairs, Danida und Norad, Stockholm.
- VENRO (2020)**, „Der REFORMPROZESS BMZ 2030: Wie ist die Neuaufstellung zu bewerten und welche möglichen Auswirkungen haben die geplanten Änderungen auf die Arbeit der Nichtregierungsorganisationen (NRO)?“, Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisation e. V., Berlin.
- von Hagen, M. und N.-S. Schulz (2009)**, „Silently leaving Malawi: Sweden’s delegated exit“, *Project Report*, FRIDE, Madrid.
- Weingärtner, L. et al. (2011)**, „Die deutsche humanitäre Hilfe im Ausland. Band I: Hauptbericht“, unveröffentlichter Evaluierungsbericht, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung/Auswärtiges Amt, Bonn/Berlin.
- Welthungerhilfe (2020)**, „Bewertung der Reform der deutschen Entwicklungszusammenarbeit durch die neue Strategie BMZ 2030“, Welthungerhilfe, Bonn.

**Wenger, B. und T. Choeda (2013)**, „Austrian Development Cooperation Bhutan Country Strategy 2010–13“, *Mid Term Review*, ADA, Wien.

**World Bank (2021)**, „World Bank Country and Lending Groups“, World Bank, <https://data-helpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups> (zugegriffen 01.03.2021).

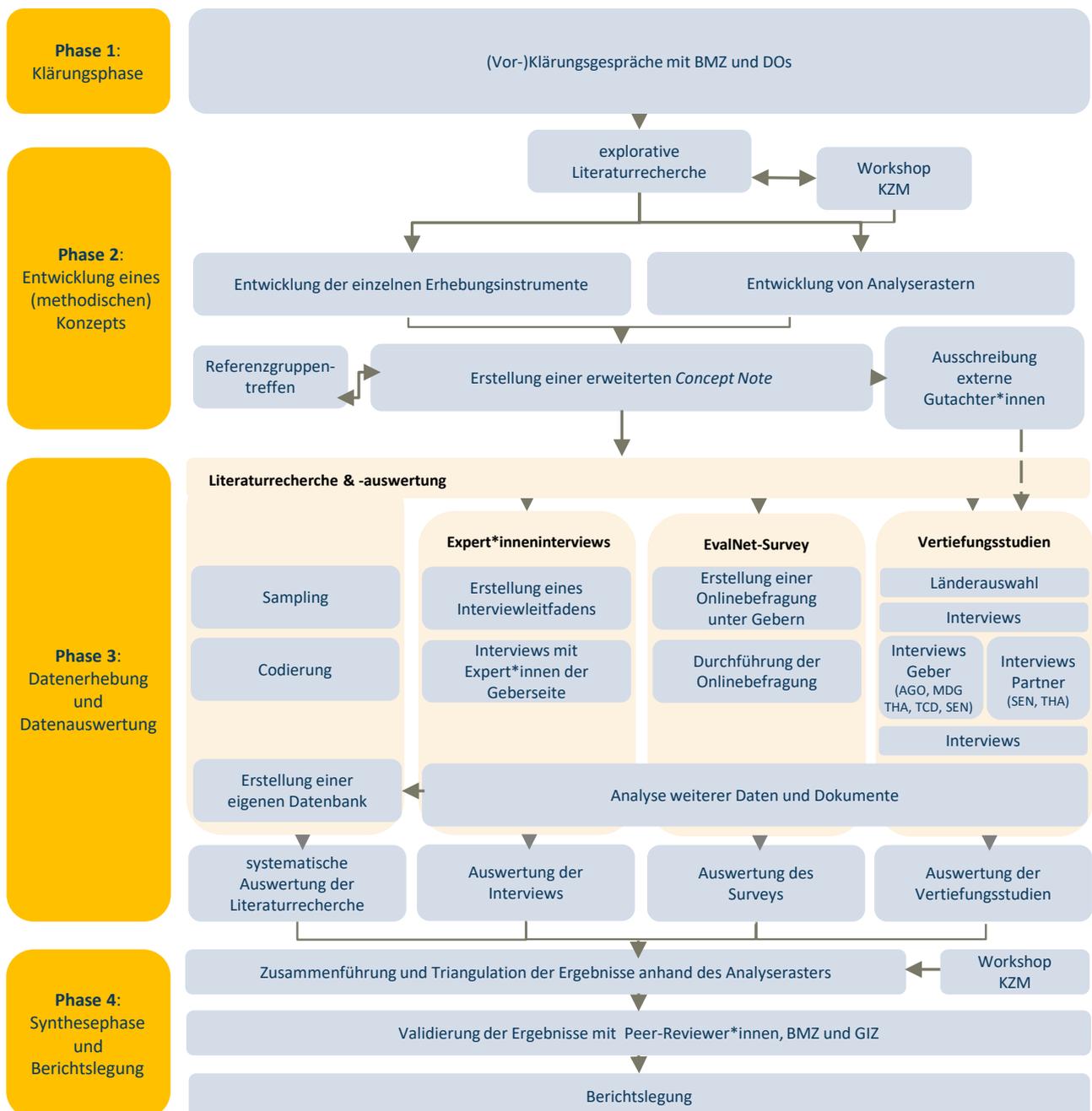
## 8. ANHANG

## 8.1 (Leit-)Fragen und Erhebungsinstrumente

Phasen	Fragen	untergeordnete Fragen	Instrumente			
			Literatur-recherche	Interviews mit Expert*innen	Survey	Vertiefungs-studien
übergreifend	Welche Evidenz liegt für die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit vor?		x	x	x	x
		Worauf sollte im Exit-Prozess geachtet werden, um ihn möglichst gut auszugestalten?	x	x	x	x
		Was sollte im Exit-Prozess vermieden werden, um ihn möglichst gut auszugestalten?	x	x	x	x
	Welche Evidenzlücken bestehen bezüglich der Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit?		x	x	x	x
	Werden bereits vorliegende Erkenntnisse und Empfehlungen zur Ausgestaltung von Exit-Prozessen von (inter-)nationalen Akteuren der EZ beziehungsweise den jeweiligen Adressaten umgesetzt? Wenn nicht, aus welchen Gründen?		x	x	x	x
Vorbereitungsphase	Inwiefern sollten Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ auf Grundlage von Strategien erfolgen?			x		x
		Wie können Exit-Strategien auf Partner- und Geberseite entwickelt beziehungsweise abgestimmt werden?		x		x
		Inwieweit werden dabei die Bedürfnisse/Bedarfe der Akteure vor Ort, aber auch die Dynamik im Partnerland berücksichtigt?			x	
	Inwiefern sollten Stakeholder in den Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ eingebunden werden?		x	x		x
	Auf welche Weise sollte die Entscheidung für einen Exit aus der bilateralen staatlichen EZ kommuniziert werden?		x	x	x	x
		Was ist ein guter Zeitpunkt für die Ankündigung eines Exits?	x	x	x	x
		Von wem und mit wem sollte die Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?	x	x	x	x
		Wie sollte die Entscheidung kommuniziert werden?	x	x	x	x
	Was genau sollte bei der Entscheidung für einen Exit kommuniziert werden?		x	x	x	x

Phasen	Fragen	untergeordnete Fragen	Instrumente			
			Literatur-recherche	Interviews mit Expert*innen	Survey	Vertiefungs-studien
Durchführungsphase	Inwiefern kann eine Übernahme des entwicklungs-politischen Engagements durch andere Geber oder weitere Akteure vor Ort erfolgen?		x	x		x
	Welche Strukturen unterstützen die Steuerung des Exit-Prozesses beziehungsweise eine Übernahme des entwicklungs-politischen Engagements durch Partnerakteure?	Inwiefern ist die Stärkung dieser Strukturen effizient?	x	x		x
		Inwieweit sind die Kapazitäten von Partnerakteuren vor-handen, um die Wirkung des entwicklungs-politischen Engagements über die Zeit zu erhalten?	x	x		x
Post-Exit-Phase	Inwiefern können Geber und verantwortliche Akteure im Partnerland dazu beitragen, dass erzielte oder intendierte Wirkungen trotz Exit-Prozesses in der bilateralen staatli-chen EZ des austretenden Gebers beibehalten werden?		x	x		x
		Was können Geber und Partner tun, damit diese angestreb-ten entwicklungs-politischen Wirkungen eintreten?	x	x		x
		Was können Geber und Partner tun, damit diese Wirkun-gen von Dauer sind?	x	x		x
	Inwiefern können Geber und verantwortliche Akteure im Partnerland dazu beitragen, dass partnerschaftliche Bezie-hungen trotz Exit-Prozesses in der bilateralen staatlichen EZ des austretenden Gebers beibehalten werden?		x	x		x
	Wie können Lernerfahrungen zu Exit-Prozessen in der bila-teralen staatlichen EZ effektiv erfasst und geteilt werden, mit wem und in welcher Form?		x	x		x

## 8.2 Studienaufbau



### 8.3 Verwendete Datenbanken

	Datenbanken	Journals
ADA	Austrian Development Agency	
AfD	Agence Française de Développement	
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	
CambridgeCore	Cambridge University Press	
Danida	Danish International Development Agency	
DEReC	DAC Evaluation Resource Centre - "EvalNet Repository"	
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit	
DFAT	Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade	
DFID	United Kingdom Government Department of International Development	
EBSCO		EconLit with Full Text Political Science Complete Sociology Source Ultimate
ELSEVIER		World Development
EuropeAid	The European Commission's Directorate-General for International Cooperation and Development	
GAC	Global Affairs Canada	
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH	
Google		
Google Scholar		
GOPA	GOPA Consultants – Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung	
IAF	International Accreditation Forum	
IDRIC	International Development Research Centre Canada	
IOB	Policy and Operations Evaluation Department of the Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands	
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	
MCC	Millennium Challenge Corporation United States of America	
Netherlands	Development Cooperation of the Government of the Netherlands	
New Zealand	Ministry of Foreign Affairs & Trade of New Zealand	
Norad	Norwegian Agency for Development Cooperation	
ODI	Overseas Development Institute	
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	OECD iLibrary UN iLibrary The Commonwealth iLibrary Nordic iLibrary
Oxford University Press		Foreign Policy Analysis International Political Sociology International Studies Perspective International Studies Quarterly International Studies Review Journal of Global Security Studies The World Bank Economic Review The World Bank Research Observer
Palgrave Macmillan		The European Journal of Development Research
SAGE journals		Evaluation Journal of Mixed Methods Research Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation	
Sida	Swedish International Development Cooperation Agency	
USAID	United States Agency for International Development	
Waxmann Verlag GmbH		Zeitschrift für Evaluation
Weltbank		
Wiley Online Library		

## 8.4 Schlagwortgenerierung

Schlagwort	Häufigkeit	Englisch	Deutsch	Französisch	gefunden in:	häufig in Verbindung mit:
Exit, Ausstieg, Sortie	häufig	exit, exiting	Ausstieg	sortie	#1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 13; 15; 16	exit process, exit strategy
		withdrawal, withdrawing	Rückzug	retrait	#1; 3; 4; 5; 6; 7	withdrawal of resources, aid withdrawal
		graduation	Abschluss, Graduierung	conclusion	#1; 2; 3; 4; 5; 6	progress of graduation, graduation process, graduation strategy
		phase out, phasing out, phase-out, phased out	auslaufen, einstellen	expirer	#1; 2; 3; 4; 6; 7; 12; 13	
		transfer	Transfer, Übertragung, Weitergabe, Übergabe, Verlagerung	transfert	#1; 2; 3; 4; 5; 6; 7	transfer program activities, transfer responsibilities, transfer program, resource transfer
		transition	Übergang, Umstellung, Wechsel	transition	#1; 2; 3; 6; 7; 13	transition strategy, transition of responsibility, project transition, transition plan, transition process, gradual transition, transition of activities, transition process, program transition
		phase over, phasing over, phased over	Übergang	transition	#1; 3; 4; 6	
		(sustainability)	Nachhaltigkeit	durabilité	#1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 11; 13; 16	sustainability plan, sustainability lens, sustainable benefits, sustainability of outcomes, sustainable development
	ab und zu	transformation	Umwandlung, Transformation, Umgestaltung	transformation	#7; 17	transformations team
		institution building	Institutionenaufbau, -bildung	développement des institutions	#9; 10	
		localisation, localization	Lokalisierung	localisation	#2; 13	
		relief	Relief, Ablösung	relève	#1; 3	development relief program
		phase down, phasing down, phased down	Einstellen	expirer	#1; 4	
	selten	indigenisation, indigenization	Indigenisierung, Inkulturation	inculturation	#2	
maturity		Mündigkeit, Fristigkeit	maturité	#2		
moving on		weiterziehen	passer	#17		
fruition		Verwirklichung, Realisierung, Erfüllung	réalisation	#2		

Schlagwort	Häufigkeit	Englisch	Deutsch	Französisch	gefunden in:	häufig in Verbindung mit:
		commissioning	Kommissionierung, Beauftragung, Bevollmächtigung	autorisation	#2	
		termination, completion	Beendigung	achèvement		
		devolution	Devolution		#110	
		hibernation	Hibernation			
Process, Prozess, Processus	häufig	process	Prozess	processus	#1; 3; 4; 6; 7	process of transition, withdrawal process, exit process, graduation process
		strategy	Strategie	stratégie	#1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 13; 15; 16	exit strategy, graduation strategy
		plan	Plan	plan	#1; 3; 4; 5; 6; 7	sustainability plan, transition plan, exit plan, development plan
		program, programme	Programm	programme	#1; 3; 4; 5; 6; 7	sustainability of program outcomes, transition program, withdrawing from programmes, transfer program, program transition
	ab und zu	framework	Rahmen	cadre	#1; 6	framework for exit
		design	Design, Gestaltung, Entwicklung, Konstruktion, Muster	conception	#2, 4	framework, approach, programme, strategy, graduation
		approach	Ansatz, Konzept	approche	#3; 6	sustainability approaches, approach to graduation
		project	Projekt	projet	#6; 9	aid project, project transition
		building	Entwicklung, Bildung, Schaffung	création	#9; 10	institution building
		timeline	Zeitraumen, Verlauf, Chronik	cours	#1; 7	exit strategy timeline
	selten	lens	Linse	lentille	#6	sustainability lens
		technique	Technik, Verfahren, Vorgehensweise	technique	#6	sustainability techniques
		model	Modell, Muster	modèle	#6	project cycle models
		method	Methode	méthode		

Schlagwort	Häufigkeit	Englisch	Deutsch	Französisch	gefunden in:	häufig in Verbindung mit:
Development Cooperation, Entwicklungszusammenarbeit, Coopération au Développement	häufig	development cooperation	Entwicklungszusammenarbeit	coopération au développement	#4; 5; 6	
		development aid	Entwicklungshilfe	aide au développement	#4; 5; 8; 9	
		development practice, development practitioners	Entwicklungspraktiken	pratiques de développement	#1; 6; 14	
		development programming, development programme, development program	Entwicklungsprogramm	programme de développement	#1; 2; 3; 4; 6	
	ab und zu	development agency	Entwicklungsagentur	agence de développement	#2; 6	
		development projects	Entwicklungsprojekte	projets de développement	#3; 4	
		development community	Entwicklungsgemeinden	communautés de développement	#2; 6	
		development interventions	Entwicklungsintervention	intervention de développement	#6; 12	
		international development	internationale Entwicklung	développement international	#4; 7	
		technical assistance	Technische Zusammenarbeit	coopération technique	# 3; 4	
	selten	financial assistance	Finanzielle Zusammenarbeit	coopération financière		
		multilateral cooperation, multilateral collaboration	multilaterale Zusammenarbeit	coopération multilatéral		
		governance	Steuerung, Lenkung	gouvernance	#13	
		bilateral cooperation, bilateral collaboration	bilaterale Zusammenarbeit	coopération bilatéralement		
		development work	Entwicklungsarbeit	travail de développement	#6	
		humanitarian action	Humanitäre Hilfe	aide humanitaire		
		overseas aid	Auslandshilfe	aide extérieure		
	international aid	internationale Hilfe	aide internationale			

## 8.5 Suche in Datenbanken (Auszug)

Datenbanken		ADA		BMZ		Danida		EBSCO					OECD					Sida					
		Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	EconLit with Full Text	Political Science Complete	Sociology Source Ultimate	EconLit with Full Text	Political Science Complete	Sociology Source Ultimate	OECD iLibrary	UN iLibrary	The Commonwealth iLibrary	Nordic iLibrary	OECD iLibrary	UN iLibrary	The Commonwealth iLibrary	Nordic iLibrary	Gesamt	Gesamt
		Anzahl Ergebnisse	Beispiel Literatur	Anzahl Ergebnisse	Beispiel Literatur	Anzahl Ergebnisse	Beispiel Literatur	Anzahl Ergebnisse	Beispiel Literatur									Anzahl Ergebnisse	Beispiel Literatur				
Notiz zur Suche in der Datenbank:		AND + ""		AND + ""		AND + ""		Advanced Search (" + AND)					Advanced Search (" + AND)					ohne "", mit AND					
Schlagworte	"Exit"	92		8		184		6.603	2.286	2.963				9.604	4.646	398	273					13	#40, 54, 55, 56, 57, 59, 84,
	"Exit Process"	0		6		9		28	4	28				59	3	0	0					199	
	"Exit Strategy"	34	#45, 46,47, 48,49, 50,51	11	#52, 53	107	#54, 55,56, 40,57	151	121	52	#19, 23			851	588	18	13					240	
	"Development Aid"	52		98		164		572	678	366				2.544	1.288	207	63					1.384	
	"Exit Process" + "Development Aid"	0		4		7	#59, 54,57, 56	1	0	0				4	0	0	0					9	#105
	"Exit Strategy" + "Development Aid"	0		8		30	#58, 59,57, 54,56	5	1	0				138	115	3	0					9	
	"Development Cooperation"	756		275		803		483	493	282				6.292	3.861	385	84					1.505	
	"Exit Process" + "Development Cooperation"	0		6		5	#84,55	0	0	0				9	1	0	0					3	
	"Exit Strategy" + "Development Cooperation"	0		11		78		0	2	1				187	207	5	0					3	

Datenbanken	ADA		BMZ		Danida		EBSCO						OECD						Sida				
	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	EconLit with Full Text	Political Science Complete	Sociology Source Ultimate	EconLit with Full Text	Political Science Complete	Sociology Source Ultimate	OECD iLibrary	UN iLibrary	The Commonwealth iLibrary	Nordic iLibrary	OECD iLibrary	UN iLibrary	The Commonwealth iLibrary	Nordic iLibrary	Gesamt	Gesamt	
	Anzahl Ergebnisse	Beispiel Literatur	Anzahl Ergebnisse	Beispiel Literatur	Anzahl Ergebnisse	Beispiel Literatur	Anzahl Ergebnisse			Beispiel Literatur									Anzahl Ergebnisse	Beispiel Literatur			
Notiz zur Suche in der Datenbank:	AND + ""		AND + ""		AND + ""		Advanced Search (" + AND)						Advanced Search (" + AND)						ohne "", mit AND				
"Foreign Aid"	18		40		64		6.905	5.459	2.163				1.439	1.844	276	11						177	
"Exit Process" + "Foreign Aid"	0		4		4		1	0	0				2	1	0	0						9	
"Exit Strategy" + "Foreign Aid"	0		8		16		1	2	0				73	87	2	0						9	
"NGO"	734		74		465		1.829	5.753	4.329				8.593	7.024	1.561	783						45	
"Exit Process" + "NGO"	0		3		8		0	0	0				16	2	0	0						1	
"Exit Strategy" + "NGO"	0		5		68		3	1	1	#19	#19		248	351	6	2						1	
"Withdrawal"	47		12		113		1.433	3.350	6.185				7.453	8.591	558	203						0	
"Withdrawal" + "Development Aid"	0		10		39		1	6	3		#107		508	512	47	3						0	
"Withdrawal" + "Development Aid" + "Exit"	0		2		21		0	0	0				228	211	15	1						0	
"Withdrawal" + "Development Aid" + "Exit Process"	0		2		6		0	0	0				2	0	0	0						0	
"Withdrawal" + "Development Cooperation"	0		10		72		0	1	0				763	1.125	78	6						0	
"Withdrawal" + "Development Cooperation" + "Exit"	0		2		32		0	0	0				291	449	34	2						0	

## 8.6 Codebaum

Obercode	Code	Untercode	weitere Unter-codes
Leitfragen	beachten	Vorbereitung	
		Durchführung	
		Post-Exit	
	vermeiden	Vorbereitung	
		Durchführung	
		Post-Exit	
	ignorieren	Vorbereitung	
		Durchführung	
		Post-Exit	
	Evidenzlücken	Vorbereitung	
		Durchführung	
		Post-Exit	
Vorbereitungsphase	Exit-Strategie allgemein	existierende Exit-Strategien	
		Berücksichtigung der Bedarfe der Partnerakteure	
	Stakeholder einbinden	Abstimmung zwischen Partnerakteuren und Geber	
		relevante Stakeholder	
		Funktion	
	Kommunikation	Zeitpunkt	
		Wann sollte kommuniziert werden?	
		Wer sollte kommunizieren?	
		Mit wem sollte kommuniziert werden?	
		Wie sollte kommuniziert werden?	
Durchführungsphase	Übernahme	Was sollte kommuniziert werden?	
		Übernahme durch andere Geber	
		Übernahme durch NGO	
	Strukturen stärken	Übernahme durch andere Organisation	
		Steuerung des Exits	
		effiziente Stärkung	
		Steuerung der Übernahme	
	Nachhaltigkeit	Kapazitäten von Partnerakteuren	
		Kapazitäten von Trägern	
		Kapazitäten von Zielgruppen	
Abschluss			
Post-Exit-Phase	nachhaltige Wirkungen	Wirkungen trotz Exits	Maßnahmen Partnerakteure
		dauerhafte Wirkungen	Maßnahmen Geber
	partnerschaftliche Beziehungen	Kontakt halten	Maßnahmen Partnerakteure
		Ersatzangebote	Maßnahmen Geber
	Lernerfahrungen teilen		
	Rahmenbedingungen Partner	Dauer der EZ	
Volumen der EZ		finanzieller Umfang	
		Anzahl Sektoren o. a.	
Anzahl Geber			
politische Situation			
wirtschaftliche Stärke			
Abhängigkeit von der EZ			
Exit-Auslöser	regulärer Exit		
	Selbstbestimmung Partnerakteur		
	Missmanagement/Korruption		
	Kriegsausbruch		
	Graduierung		
	Konzentrationsprozesse	reduziertes Budget	
		gleichbleibendes Budget	

Obercode	Code	Untercode	weitere Untercodes
<b>Methoden</b>	Datentriangulation		
	Literaturarbeit		
	Einzelfallbetrachtung		
	vergleichende Analyse		
	Interviews		
	rigorose Wirkungsanalyse		
	Fallstudien		
<b>Fallbeispiele</b>	Worst-Case-Beispiele		
	Best-Case-Beispiele		
<b>Ebene</b>	Vorhabenebene		
	Länderebene		
	Sektorebene		
	Instrumentenebene		
<b>Untersuchungsgegenstand</b>	Hibernation		
	Transformation		
	Transition		
	vollständiger Exit		
<b>Definition Exit</b>	Withdrawal		
	Graduierung		
	Hibernation		
	Transformation		
	Transition		
	vollständiger Exit		
<b>Entwicklungszusammenarbeit</b>			
	nicht staatliche EZ		
	staatliche EZ		
	multilaterale EZ		
	bilaterale EZ		
<b>Erscheinungsjahr</b>			
<b>Dokumenttyp</b>	Bericht		
	Richtlinie		
	Website		
	Monografie		
	Zeitschriftenartikel		
	Studie		
<b>Blickwinkel</b>	Wissenschaft		
	EZ-Organisation		
	Partnerakteur		
	Geber		
	Evaluierungseinheit		



## 8.8 Zuordnung (Leit-)Fragen und Codierung

Fragen	Unterfragen	Codes der Literaturlauswertung																																		
		übergeordnete Themen				Themenschwerpunkte																														
(Leit-)Fragen der Studie		beachten	vermeiden	ignorieren	Evidenzlücken	Exit-Strategie				Kommunikation				Übernahme/Übergabe				Strukturen stärken				nachhaltige Wirkungen				partner-schaftliche Beziehungen		Lernerfahrungen teilen								
						existierende Exit-Strategien	Abstimmung zwischen Partnerakteur und Geber	Berücksichtigung der Bedarfe der Partnerakteure	anderes	Einbinden der Stakeholder	Wann sollte kommuniziert werden?	Von wem sollte kommuniziert werden?	Mit wem sollte kommuniziert werden?	Wie sollte kommuniziert werden?	Was sollte kommuniziert werden?	anderes	Übernahme durch andere Geber	Übernahme durch NGO	Übernahme durch andere Organisation	Schwierigkeiten bei der Übernahme	anderes	Steuerung des Exits	Steuerung der Übernahme	effiziente Stärkung	Kapazitäten von Partnerakteuren	Kapazitäten von Trägern	Kapazitäten von Zielgruppen	anderes	Wirkungen trotz Exits - Maßnahmen Geber	Wirkungen trotz Exits - Maßnahmen Partnerakteure	dauerhafte Wirkungen - Maßnahmen Geber	dauerhafte Wirkungen - Maßnahmen Partnerakteure	anderes	Kontakt halten	Ersatzangebote	anderes
Welche Evidenz liegt für die Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit vor?	Worauf sollte im Exit-Prozess geachtet werden, um ihn möglichst gut auszugestalten?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Was sollte im Exit-Prozess vermieden werden, um ihn möglichst gut auszugestalten?	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Welche Evidenzlücken bestehen bezüglich der Ausgestaltung von Exit-Prozessen in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit?					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Werden bereits vorliegende Erkenntnisse und Empfehlungen zur Ausgestaltung von Exit-Prozessen von (inter-)nationalen Akteuren der EZ beziehungsweise den jeweiligen Adressaten umgesetzt? Wenn nicht, aus welchen Gründen?			x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Inwiefern sollten Exit-Prozesse in der bilateralen staatlichen EZ auf Grundlage von Strategien erfolgen?	Wie können Exit-Strategien auf Partner- und Geberseite entwickelt beziehungsweise abgestimmt werden?					x			x																											
	Inwieweit werden dabei die Bedürfnisse/Bedarfe der Akteure vor Ort, aber auch die Dynamik im Partnerland berücksichtigt?						x																													
Inwiefern sollten Stakeholder in den Exit-Prozess in der bilateralen staatlichen EZ eingebunden werden?									x																											
Auf welche Weise sollte die Entscheidung für einen Exit aus der bilateralen staatlichen EZ kommuniziert werden?	Was ist ein guter Zeitpunkt für die Ankündigung eines Exits?									x						x																				









## 8.10 DAC EvalNet – Onlinesurvey

### Web Survey for the DEval Synthesis Study “Exit Processes in Development Cooperation”

#### What is DEval?

The **German Institute for Development Evaluation (DEval)** is mandated to evaluate the performance of German development cooperation interventions. Through its evidence-based evaluations and related work, DEval provides greater transparency about German development cooperation. The institute supports the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) to enhance its development cooperation policy making and ultimately to increase the effectiveness and impact of development interventions by Germany’s implementing organizations and NGOs.

DEval also provides the hard evidence and recommendations to the German Bundestag and thus supports it in performing its parliamentary role of scrutinizing the work of the executive. With its Competence Center for Evaluation Methodology, DEval reviews, develops and innovates evaluation approaches, methods and standards as integral part of its ongoing work. The institute also promotes evaluation capacity development in partner countries of German development cooperation and builds strategic partnerships with academia, research organizations, think tanks and others.

Currently, DEval is conducting a synthesis study on **exit processes in development cooperation**.

#### What is the background of the DEval synthesis study?

Starting point of the DEval synthesis study is a strategic realignment within the German development cooperation (“BMZ 2030-Process”): This process contains elements of increasing thematic and geographic focus and goes along with a reduction in the number of partner countries (but not the budget) and a focus on less sectors. Given this process of concentration, we would like to provide evidence on how donors – and partners – have dealt with the challenge of exit (taking into account different dimensions of exit – geographic, sectoral, instrumental).

#### What is the aim of the DEval synthesis study?

Up to this point, there is a lack of strategies and guidelines for exiting fields of activity in development cooperation.

Therefore, the aim of the DEval synthesis study is to detect evidence and experiences as well as evidence gaps on what should be paid attention to and what should be avoided regarding exit-processes in bilateral development cooperation. With respect to the current process of strategic realignment within the German development cooperation, the DEval synthesis study focuses on national and international exit processes caused by concentration processes on the donor’s side.

#### What do we mean by exit?

By **exit** we mean the decision by which **bilateral official development cooperation with a partner country, or parts of it, is to be terminated**. This can happen on the country level as well as on the sectoral and instrumental level of cooperation. An exit from bilateral state cooperation does not necessarily mean the end of all (development) cooperation. A change from previous cooperation to a new form of partnership is often referred to as **transition** or **transformation**.

Thus, within the context of the DEval synthesis study, the term **exit** includes not only the complete exit from initiatives of development cooperation but also the **transition** or **transformation** of the cooperation to other forms of development cooperation.

#### How do we want to achieve the aim of the DEval synthesis study?

The main component of the DEval synthesis study on exit processes in development cooperation is a **systematic literature research and analysis**. In addition, we will conduct this **EvalNet Web Survey**, along with **expert interviews** on the donor’s side and **country visits** on the partner’s side to gather more evidence and experiences.

### The DAC EvalNet Web Survey

#### What is the aim of this web-based survey?

This web-based survey provides a great opportunity to incorporate further existing evidence and experience with exit-processes in bilateral development cooperation of other donors into the DEval synthesis study.

**How can you help us?**

We kindly ask you to answer the following questions. Your experiences will help us to understand what to pay attention to and what to avoid regarding an exit process in development cooperation. The survey will take about 10 to 15 minutes depending on your answers. You can participate until March 15th, 2020.

**Information on the DEval Data Protection Agreement****Data Protection Information for DEval Surveys**

DEval – Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit gGmbH, Fritz-Schäffer-Str. 26, 53113 Bonn, Germany (“DEval”) is a non-profit organisation based in Bonn, whose central task is the independent and scientifically substantiated evaluation of German development cooperation measures.

**Responsible Party**

DEval is the responsible party in the sense of the European General Data Protection Regulation (“GDPR”) for the processing of your personal data in the scope of a survey. We undertake to protect your privacy and to process your personal data in a lawful and transparent manner in accordance with GDPR.

If you have any questions about data protection in the scope of DEval surveys, please feel free to contact us at the address given above. You can also contact our data protection officer at this address or by sending an email to [datenschutz@deval.org](mailto:datenschutz@deval.org).

**How We Collect Your Personal Data**

We usually collect your personal data directly from you when you participate in a DEval survey. Under certain circumstances, however, we also receive personal data from cooperation partners. In this case, your personal data may be merged (e.g. if a cooperation partner provides us with your contact details so that we can invite you to participate in our survey).

**How We Use Your Personal Data**

DEval processes your personal data from the survey exclusively for the purpose and objective of evaluating German development cooperation. In this context, DEval conducts a survey on exit processes in development cooperation.

Your personal data will not be used for any other purposes.

**To Whom We Will Disclose or Transmit Your Personal Data**

Your personal data and answers from the survey will be treated confidentially by DEval and in accordance with applicable data protection regulations. The answers from the survey will not be passed on to other recipients external to DEval. Furthermore, the results will be published exclusively in anonymised or pseudonymised form.

If necessary, external service providers commissioned by us will be involved in the survey. An external service provider commissioned by DEval, SoSci, is involved in the survey. We have concluded contracts with the external service provider concerning data protection rights and obligations to ensure that your personal data is also only used by them in accordance with data protection law. The commissioned external service providers are thus bound to our instructions or specifications.

If your personal data is passed on, we will ensure that this is lawful and that you will be informed separately, or else we will pass on your personal data exclusively in aggregated or anonymised form so that no conclusions can be drawn about you as an individual person.

**How We Protect Your Personal Data**

DEval is obliged to ensure adequate security to protect your personal data. We have therefore implemented appropriate technical and organisational measures to guarantee adequate personal data security, including protection against unauthorised or unlawful processing and against accidental loss, accidental destruction or accidental damage.

**How Long We Store Your Personal Data**

We only store your personal data for as long as necessary in order to fulfil the purpose for which your personal data was collected, as described above. Generally, this is at least until an evaluation is completed and subsequently, in order to ensure good scientific practice. If possible, however, your personal data will only be stored in pseudonymised or anonymised form and will be subject to a blocking notice throughout this period to ensure that it cannot be used for other purposes or accessed by unauthorised or unlawful parties.

**Your Rights as Affected Person**

As a data subject affected by our survey, you have various rights under the GDPR, which you can assert against DEval and which are outlined in the following paragraph.

- Your participation in the survey is voluntary. You can refuse to participate or stop at any point throughout the survey.

- Right of Access according to Art. 15 GDPR: You have the right to request confirmation as to whether and for what purposes your personal data is being processed.
- Right to Rectification according to Art. 16 GDPR: You have the right to request that your own incorrect personal data be corrected.
- Right to Erasure according to Art. 17 GDPR: You have the right to have your personal data deleted immediately, given that none of the exclusion criteria according to Art. 17 Para.1 lit. a)-f) GDPR apply.
- Right to Restriction of Processing according to Art. 18 GDPR: You have the right to request that processing be restricted if one of the conditions outlined in Art. 18 Para.1 lit. a)-d) GDPR is met.
- Right to Data Portability under Art. 20 GDPR: You have the right to have your personal data provided to a third party if one of the reasons listed in Art. 20 Para. 1 lit. a) or b) GDPR applies.
- Right to Object to Processing according to Art. 21 GDPR: You have the right to object at any point to the processing of your personal data carried out according to Art. 6 Para.1 lit. e) or f).
- Right to Withdrawal of Consent according to Art. 7 Para. 3 GDPR: You have the right to withdraw your consent to the processing of your personal data at any time, provided that the data processing is based on your declaration of consent.
- Right to Lodge a Complaint to a Supervisory Authority according to Art. 77 GDPR: Furthermore, you have the right to complain to a data protection supervisory authority about the processing of your personal data by us.

If you wish to exercise any of your rights as a data subject affected by our survey, you are welcome to contact us at any time using the contact details given above.

*Responses (mandatory):*

- I **understand** and **agree** to the DEval Data Protection Agreement.
- I **do not agree** to the DEval Data Protection Agreement. → *End of Survey*

#### Declaration of Consent to Participate in the Web Survey for the DEval Synthesis Study “Exit Processes in Development Cooperation”

The Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit gGmbH; Fritz-Schäffer-Str. 26; 53113 Bonn, Germany (“DEval”) is conducting a web survey for the synthesis study “Exit Processes in Development Cooperation”.

The web-based survey provides an opportunity to include available evidence and experiences of other donors with exit processes in development cooperation in the synthesis study. An external service provider commissioned by DEval, SoSci, is involved in the survey. We have concluded contracts with the external service provider concerning data protection rights and obligations to ensure that your personal data is also only used by them in accordance with data protection law. The commissioned external service providers are thus bound to DEval’s instructions or specifications.

In the survey, information contained within the answers may contain personal data according to Art. 4 No. 1 of the General Data Protection Regulation.

Insofar as the answers from the survey result in references to special categories of personal data (e.g. your ethnic origin, religion or health) in accordance with Art. 9 Para. 1 of the General Data Protection Regulation, the declaration of consent also refers to this information.

The answers from the survey will be treated confidentially by DEval and in accordance with applicable data protection regulations. The answers from the survey will not be passed on to other recipients external to DEval. The results will be published exclusively in an anonymised or pseudonymised form.

Your participation in the survey is voluntary. You can refuse to participate or stop at any point throughout the survey.

Furthermore, you can exercise your right of objection at any time without stating reasons and revoke the given declaration of consent with effect for the future in part or completely in written form (e.g. letter, email). Your personal data will then be deleted by us, though the processing up to the time of revocation is not affected by the revocation. For this purpose, you can informally contact us at the address given above or send an email xxx.

For further information on data protection or to exercise your rights under Chapter 3 of the General Data Protection Regulation, you can also get in touch with the contact given above or read the information sheet on data protection for DEval surveys on this website’s introductory page.

*Responses (mandatory):*

- I **want** to participate in the online survey and **agree** to collection and processing of my personal data.
- I **do not agree** to the collection and processing of my personal data. → *End of Survey*

**What organization do you work for?\***

\*This information is voluntary

In the current literature on exit processes, there is little information on existing guidelines and strategies. As the DEval synthesis study aims to gather evidence and experiences on existing practices of exit processes, we would like to ask you:

Are you aware of

a) any existing guidelines, strategies or other documents that is or was used by your organization to guide/inform exit, transformation and/or transition processes?

and/or

b) any articles, evaluation reports or conference papers on exit, transformation and/or transition processes that could be helpful for the DEval synthesis study?

Yes → *Confidentiality of Documents (Site Policy)*

No → *Question 3 (personal experience)*

**Site Policy**

Please ensure that no content that violates legal regulations, morality or personal rights is uploaded. Make sure that you comply with the laws on data protection, criminal law, copyright and trademark law. In addition to this obligation, we also ask you to ensure that business and trade secrets are protected. It is your personal responsibility to examine the need for protection for each individual transferred file. Violations of relevant legal regulations may be punished with a financial penalty or imprisonment, or as an administrative offense with a fine.

*Responses (mandatory):*

I **understand** and **agree** to the conditions for the provision of documents. → *Question 2*

I **do not agree** to the conditions for the provision of documents. → *Question 3 (personal experience)*

**We would appreciate if you would be willing to share helpful documents with us.**

In the following, you may upload these documents or, if they are currently unavailable to you, list information about them (see below) so that we can find them later on.

We will treat all documents with utmost confidentiality if required.

**a) Relevant guidelines, strategies or alike:**

*Please keep the document confidential!*

Upload document 1

*Please keep the document confidential!*

Upload document 2

*Please keep the document confidential!*

Upload document 3

**b) Relevant articles, evaluation reports or conference papers or alike:**

*Please keep the document confidential!*

Upload document 1

*Please keep the document confidential!*

Upload document 2

*Please keep the document confidential!*

Upload document 3

**c) List of documents**

*[Please quote any information (e.g. type of document, type/year of event when the document was presented, the author(s)/presenters) or links that could be helpful for us to search for.]*

- 1)
- 2)
- 3)

**Do you have any personal experience dealing with exit processes or practices relating to exit processes in development co-operation?**

*[A brief reminder: By **exit** we mean the decision by which bilateral official development cooperation with a partner country, or parts of it, is to be terminated. This can happen on the country level as well as on the sectoral and instrumental level of cooperation. An exit from bilateral state cooperation does not necessarily mean the end of all (development) cooperation. A change from previous cooperation to a new form of partnership is often referred to as **transition** or **transformation** and is also of interest to the study.]*

- Yes → Question 5
- No → Question 10 (further comments)

**Do you have experiences with exit processes ...**  
*[Multiple replies possible]*

- at the country level  
*(ending development cooperation with partner countries)*
- at the sectoral level  
*(ending development cooperation in a sector within a country or cross-national)*
- at the instrumental level  
*(ending an instrument of development cooperation, e.g. budget support)*
- at another level, namely \_\_\_\_\_

**Do you have experience with exit processes caused by ...**  
*[Multiple replies possible]*

- concentration processes on the donor's side
- war
- mismanagement
- self-determination on the partner's side
- other, namely \_\_\_\_\_

**In order to cause as little damage as possible to the original aims of the development cooperation as well as to the partnership between donor and partner...**

... please name the three most important aspects one should **pay attention to** when implementing an exit process from your point of view.

*[For example: The donor should make sure that the partner is informed about the exit through no one but himself.]*

If possible, please refer to exit processes **caused by concentration processes on the donor's side** (and not by e.g. conflict situations).

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

... please name the three most important aspects one should **avoid** when implementing an exit-process from your point of view.

*[For example: The donor should avoid scheduling an exit process in under 3 years.]*

If possible, please refer to exit processes **caused by concentration processes on the donor's side** (and not by e.g. conflict situations).

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

**In the literature, it is repeatedly pointed out that in many cases best practices on how to manage an exit processes are not implemented.**

*[For example: Some evaluation reports criticize that the timeframe of exits is calculated too short although all relevant literature emphasizes the importance of a timeframe of at least 3 years.]*

**Are you aware of such cases within your or other organizations where lessons learned on exit processes were not implemented?**

- Yes, within my organization → Question 8
- Yes, in another organization → Question 8
- No → Question 10 (further comments)

**For the DEval synthesis study, it would be helpful if you could briefly describe what could not be implemented in the exit process you refer to and why.**

We would appreciate if you could briefly describe which kind of exit process it was (country, sector, instrument).

---

**What kind of information (that is not yet available) would help you and your organization best for future implementations of exit processes?**

*[Three replies possible]*

**Evidence on how to...**

- establish a guideline for exit processes on the donor's side
- communicate the exit externally (to partners etc.)
- take the needs of the partner into account during the exit process
- establish (administrative) structures for implementing exit processes on the partner's side
- build up partner capacities to enable a takeover of projects affected by exit
- hand over projects affected by exit to other donors or NGOs
- others, namely \_\_\_\_\_
- I do not know.

**Are there any comments or suggestions that you would like to share with us at the end of this survey?**

*[Reminder: Please be assured once again that all information gathered will be processed anonymously and kept confidential as explained in the beginning of this survey.]*

---

**Thank you for completing this questionnaire!**

We would like to thank you very much for taking your time to help us.

Should you have any further questions regarding this study, please do not hesitate to contact **xxx**.

Please be assured once again that all information gathered will be processed anonymously and kept confidential as explained in the beginning of this survey.

If you would like to receive the final report or provide us with information about persons that could be helpful to contact for the purpose of our study, feel free to sign up with your email address below. Your email address cannot be associated with the answers given in the survey.

I would like to receive the finalized report.

Email address: \_\_\_\_\_

I agree to be contacted directly by DEval for the purpose of providing further information for the DEval synthesis study.

Email address: \_\_\_\_\_

## 8.11 Länderblätter

### Hinweise für die Tabellen in den einzelnen Länderblättern (siehe Tabelle 3 bis Tabelle 7)

Die nachfolgenden Tabellenblätter zu den einzelnen Ländern der Vertiefungsstudien zeigen die ODA-Zusagen seitens unterschiedlicher Geber, die kurz vor sowie nach der Exit-Entscheidung Deutschlands in das jeweilige Land geflossen sind. Dies soll illustrieren, ob und inwiefern sich ein Exit Deutschlands in den ODA-Zusagen widerspiegelt. Wenn nicht anders deklariert, basieren die Zahlen auf den CRS-Daten der OECD<sup>ccxcv</sup> und umfassen die von der OECD als *ODA-Grants*, *-Loans* und *Equity Investment* deklarierten Mittel. Welche CRS-Sektor- beziehungsweise *-Purpose-Codes* den Zahlen zugrunde liegen, ist jeweils in einer Fußnote vermerkt.<sup>50</sup>

Die Tabellenwerte werden, wenn nicht anders deklariert, in Millionen US-Dollar (USD) angegeben. Zudem liegen allen CRS-Daten die Flow-Namen „ODA-Grants“, „ODA-Flows“ sowie „Equity Investment“ zugrunde. „Other Official Flows“ und „Private Development Finance“ sind nicht in den Werten inkludiert. Die CRS-Datenanalysen wurden im April 2020 durchgeführt. Da die OECD ihre Datenbank stetig aktualisiert und dies mitunter auch ODA-Zahlen aus vergangenen Jahren betrifft, können Werte, die zu einem späteren Zeitpunkt bei der OECD abgerufen werden, leicht variieren. Das Einkommen pro Kopf wurde nach der Atlas-Methode berechnet.

### Sektorale ODA-Zahlen

Bei der Analyse der ODA-Werte für einzelne Sektoren muss auf potenziell fehlende Werte in den CRS-Daten hingewiesen werden. Dies resultiert daraus, dass die elf Schwerpunktsektoren des BMZ nicht deckungsgleich mit den Sektoren der OECD sind. Dies gilt insbesondere für nicht klar abzugrenzende Sektoren wie den Schwerpunktsektor des BMZ „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ (NaWi). Jedoch ist die Auswertung der CRS-Daten in einzelnen Sektoren auch in augenscheinlich einfacher abzugrenzenden Sektoren nicht unproblematisch. Ein Beispiel am Fall Senegal macht dies deutlich: Hier ist ein vom BMZ aufgelegtes Projekt mit dem Titel „Decentralisation with emphasis on promoting peace in Casamance“, für das im Jahr 2011 knapp 26,5 Millionen US-Dollar<sup>51</sup> zugesagt wurden, weder unter dem *Purpose*-Namen „Decentralisation and support to subnational“ der CRS-Daten noch unter dem übergeordneten Sektornamen „Government & Civil Society-general“ (151: 1.5 a) verbucht. Vielmehr wurde das Vorhaben unter der Sektorkategorie „Other multisector“ (IV.2) und unter dem *Purpose*-Namen „Urban Development and Management“ verbucht. In Anbetracht dieser Schwierigkeiten, die CRS-Sektoren und untergeordneten *Purpose-Codes* auf die BMZ-Schwerpunktsektoren zu übertragen, wurden nur ausgewählte Sektoren in den Datenblättern abgebildet. Auch diese Zahlen sollten jedoch mit Vorsicht interpretiert werden.

### Multilaterale ODA

Für die Werte zu multilateraler ODA gilt, wie am Datenblatt zu Senegal vermerkt, dass die OECD lediglich Zahlen zur sogenannten „Imputed multilateral ODA“ veröffentlicht. Diese Werte sind ebenfalls über die OECD<sup>ccxcvi</sup> abrufbar, werden von ihr jedoch über den sogenannten DAC2a-Datensatz „Aid (ODA) disbursements to countries and regions [DAC2a]“ bereitgestellt. Die Werte basieren auf den geleisteten „core-contributions“ einzelner bilateraler Geber an multilaterale Organisationen, die wiederum prozentual mit den ODA-Leistungen der multilateralen Geber an einzelne Partnerländer verrechnet werden.<sup>ccxcvii</sup> Die Zahlen spiegeln somit die geschätzte multilaterale ODA einzelner Geber für bestimmte Partnerländer. Diese Zahlen werden von der OECD ausschließlich für die gesamte ODA Deutschlands (und nicht für das BMZ individuell) bereitgestellt. Zudem sind die Zahlen nur als Auszahlungen (*disbursements*) und nicht als Zusagen (*commitments*) verfügbar. Die für Deutschland angegebenen multilateralen Auszahlungen stellen die „Imputed multilateral ODA“ dar.

<sup>50</sup> Da China keine verlässlichen Zahlen an die OECD berichtet, sind Chinas Beiträge in den Zahlen für alle offiziellen Geber nicht enthalten.

<sup>51</sup> Das BMZ tätigt seine Zusagen in Euro. An dieser Stelle und in den folgenden Datenblättern werden die Werte jedoch in US-Dollar angegeben, da die CRS-Daten in US-Dollar veröffentlicht werden. Die zugrunde liegenden Umrechnungskurse in den jeweiligen Jahren sind auf der Website der OECD abrufbar (<https://data.oecd.org/conversion/exchange-rates.htm>).

### 8.11.1 Senegal

Die Republik Senegal gilt nicht zuletzt aufgrund ihres seit der Staatsgründung im Jahr 1960 funktionierenden demokratischen Systems als wichtiger Stabilitätsanker in Westafrika. Anfang der 2000er Jahre konnte diese Stellung durch eine weitgehende Befriedung des jahrzehntelangen Konflikts zwischen dem Süden – der sogenannten Casamance – und dem Norden zusätzlich gefestigt werden.<sup>ccxcviii</sup> Während dies als ein Erfolg Abdoulaye Wades (Präsident Senegals von 2000 bis 2012) gewertet werden kann, war seine Amtszeit nach der Wiederwahl 2007 zunehmend durch präsidial-autokratische Züge sowie eine verstärkte Einschränkung der Meinungs- und Pressefreiheit gekennzeichnet.<sup>ccxcix</sup> Die Präsidentschaftswahl im Jahr 2012 konnte jedoch Macky Sall für sich entscheiden, was zu einer politischen Stabilisierung des Landes führte.

Entwicklungspolitisch steht das Land vor großen Herausforderungen (siehe Tabelle 3 für ODA-Zusagen, wirtschaftliche und *Good-Governance*-Kennzahlen): 2018 belegte es Rang 166 (von 189) des Index der menschlichen Entwicklung (*Human Development Index*, HDI), wies eine Analphabeten- sowie eine Armutsrate von je etwa 50 Prozent auf und war besonders stark vom Klimawandel betroffen. Zudem leidet Senegal unter Energieknappheit, Nahrungsmittelkrisen und einer hohen Arbeitslosigkeit, während das Land zur gleichen Zeit ein starkes Bevölkerungswachstum verzeichnet.

Die bilaterale EZ des BMZ mit dem Senegal begann bereits 1962. Ende der 1980er Jahre fokussierte das EZ-Engagement zunehmend auf einzelne Schwerpunktsektoren. Seit Anfang der 1990er Jahre förderte das BMZ den angestoßenen Dezentralisierungsprozess im Land, wobei die Friedensförderung in der Casamance eine besondere Berücksichtigung fand. Neben dem Schwerpunktsektor „Dezentralisierung“ richtete das BMZ seine Zusammenarbeit auf zwei weitere Sektoren aus: „nachhaltige Wirtschaftsförderung“ und „erneuerbare Energien und Energieeffizienz“.<sup>ccc</sup>

2011 stieg das BMZ aus den beiden Sektoren „Dezentralisierung“ und „nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ aus und fokussierte auf den Sektor „erneuerbare Energien und Energieeffizienz“. Die Vorhaben in den zwei weiteren Schwerpunktsektoren sollten bis 2015 konsolidiert werden.<sup>ccci</sup> Anzumerken ist, dass dieser sektorale Exit in keiner Mittelreduzierung münden sollte, sondern eine Mittelkonzentration auf den Energiesektor vorsah.<sup>cccii</sup>

Tatsächlich kam es auch zu keiner nennenswerten Änderung des Gesamtvolumens der ODA-Zusagen des BMZ. So wurde die Dreijahreszusage von 2009 mit über 57 Millionen Euro<sup>ccciii</sup> durch eine erneute Dreijahreszusage über knapp 59 Millionen Euro im Jahr 2012 sogar übertroffen. Auch 2015 wurde dieses Volumen größtmäßig wieder nahezu erreicht. So kam es zu einer weiteren Dreijahreszusage über 53,66 Millionen Euro, in diesem Fall nur noch für den Sektor „erneuerbare Energie und Energieeffizienz“.<sup>ccciv 52</sup>

Aufgrund der jährlichen Dokumentation beziehungsweise Berichterstattung der CRS-Daten variieren die Zahlen zwar auf den ersten Blick stärker, insgesamt brechen die ODA-Zusagen des BMZ in den Jahren nach 2011 aber nicht ein (siehe Tabelle 3). Seit Ende 2019 ist Senegal Reformpartner (siehe Abschnitt 3.4).

Folgende Tabelle zeigt die ODA-Zusagen Deutschlands, des BMZ und weiterer Geber, die kurz vor und nach der Exit-Entscheidung Deutschlands nach Senegal geflossen sind. Wenn nicht anders deklariert, basieren die Zahlen auf den CRS-Daten der OECD<sup>cccv</sup> und umfassen *ODA-Grants*, *-Loans* und *Equity Investment*. Welche CRS-Sektor- beziehungsweise *Purpose-Codes* den Zahlen zugrunde liegen, ist jeweils in einer Fußnote vermerkt. Mit Verweis auf unterschiedliche Indices weist die Tabelle zudem zentrale Kenngrößen zur wirtschaftlichen Entwicklung sowie zur Entwicklung der *Governance* aus, um einen Eindruck zur landesspezifischen Situation vor, aber auch nach dem jeweiligen Exit-Prozess zu geben.

<sup>52</sup> Hinzu kamen 2016 und 2017 noch Zusagen des BMZ über 29,6 Millionen Euro (über beide Jahre verteilt: 9 Millionen 2016, 20,6 Millionen 2017) (Dok. 15). Zudem finanziert Deutschland eine Klimarisikoversicherung, die African Risk Capacity (ARC) Insurance, mit 20 Millionen Euro mit. Aus dieser erhielt Senegal im Jahr 2015 als erstes Land 16,5 Millionen US-Dollar sowie 23 Millionen US-Dollar 2019 (davon 12 Millionen an die Regierung, 11 Millionen an ein internationales NGO-Netzwerk [Startnetzwerk]) (Dok. 16).

**Tabelle 3** Wichtige Kenngrößen zu Senegal

Jahr/Rahmenbedingungen	2009	2010	2011 Exit	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
akteursspezifische ODA (Zusagen in USD)										
all official donors	1.281,20	1.590,87	963,71	1.113,89	1.235,25	1.174,80	1.277,05	1.226,26	1.524,47	1.893,39
DAC donors	662,82	1.127,09	559,21	702,56	527,62	817,64	692,26	906,12	711,11	820,56
Germany (bilateral)	27,79	35,73	37,50	10,62	26,12	68,57	37,85	17,48	50,03	35,46
Germany (multilateral, disbursements)	46,25	36,51	52,92	35,08	30,04	29,68	18,88	35,81	31,71	40,18
BMZ	24,54	33,31	37,17	7,28	23,44	66,13	36,39	15,41	41,97	32,64
BMZ (Energie) <sup>53</sup>	5,15	3,97	1,27	1,29	13,94	49,09	29,95	15,22	39	9,44
BMZ (Zivilgesellschaft) <sup>54</sup>	0,98	1,10	2,53	1,42	1,75	2,70	0,97	0,18	0,76	0,00
wirtschaftliche Kennzahlen										
BIP (in Milliarden USD)	16,25	16,22	17,88	17,82	18,96	19,77	17,77	19,03	21,08	24,13
Least Developed Country (UN)	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC
Länderklassifikation (Weltbank)	LMIC	LMIC	LMIC	LMIC	LMIC	LMIC	LIC	LIC	LIC	LMIC
Einkommen/Kopf (in Tausend USD)	1,340	1,340	1,310	1,330	1,360	1,380	1,320	1,270	1,280	1,410
Good-Governance-Kennzahlen										
menschliche Entwicklung (HDI)	0,462	0,468	0,479 (155/187)	0,489	0,494	0,501	0,504	0,499	0,505	0,514 (166/189)
Korruption (Corruption Perceptions Index, Scale: 0–10/0–100; zwischenzeitlich veränderte Berechnung; in Klammern: Rangplatz)	3,0 (99)	2,9 (105)	2,9 (112)	36 (94)	41 (77)	43 (69)	44 (61)	45 (64)	45 (66)	45 (67)
wirtschaftliche Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	N/A	88/128	N/A	82/128	N/A	82/129	N/A	79/129	N/A	74/129
politische Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	N/A	53/128	N/A	47/128	N/A	36/129	N/A	34/129	N/A	33/129
Transformationsmanagement (Managementindex des Bertelsmann Transformation Index)	N/A	44/128	N/A	45/128	N/A	24/129	N/A	16/129	N/A	50/129
friedensorientiertes Verhalten (Global Peace Index)	90/163	99/163	89/163	76/163	75/163	72/163	57/163	70/163	63/163	54/163

<sup>53</sup> Grundlage sind folgende CRS-Sektoren: „Energy Policy“ (231 II.3.a), „Energy generation and renewable sources“ (232 II.3.b), „Energy generation and non-renewable sources“ (233 II.3.c), „Nuclear energy plants“ (235 II.3e) und „Energy distribution“ (236 II.3.e).

<sup>54</sup> Grundlage sind folgende Channel-Namen: „Donor country-based NGO“, „International NGO“ und „Non-Governmental Organisations and Civil Society“.

### 8.11.2 Thailand

Thailands jüngere Geschichte ist geprägt von autokratischen Regimen: Die letzte demokratische Ära fand ihren Anfang in den 1990ern und endete mit einem Militärputsch 2014. Seitdem haben die Militärjunta und der von ihr geführte Nationale Rat für Frieden und Ordnung (National Council for Peace and Order) mit der 2017 verabschiedeten Verfassung ihre Machtstellung konsolidiert sowie Freiheits- und Bürgerrechte eingeschränkt. Die letzten Parlamentswahlen im März 2019 werden als nicht frei bewertet.<sup>cccvi</sup>

Seit den 1980er Jahren erlebte Thailand einen Wirtschaftsboom, der 1997 durch die Asienkrise kurzzeitig gebremst wurde und seit dem Militärputsch 2014 stagniert.<sup>cccvii</sup> Aktuell rangiert Thailand auf Platz 77 (von 189) des HDI (siehe Tabelle 4 für ODA-Zusagen, wirtschaftliche und *Good-Governance*-Kennzahlen).<sup>cccviii</sup> Die Armutsrate in Thailand ist mit 0,8 Prozent relativ gering, ebenso die Analphabetenrate mit 7 Prozent.<sup>cccix</sup> Mit einem BIP (Bruttoinlandsprodukt) von 24,13 Milliarden US-Dollar (2018) gehört es zu den am weitesten entwickelten Ländern in der Region Südostasien.

Die deutsche EZ mit Thailand nahm 1959 mit Schwerpunkt auf den Bereich „Dezentralisierung“ ihren Anfang. Durch Thailands erfolgreichen Wandel zu einem modernen Industrieland änderte sich der Fokus der EZ, die seit den 1990er Jahren dann vor allem darauf abzielte, den Industrialisierungsprozess zu fördern.

2003 fanden die letzten Regierungsverhandlungen zwischen dem BMZ und Thailand statt. Als zweiphasiges EZ-Programm mit insgesamt achtjähriger Laufzeit wurde die „Förderung der Wettbewerbsfähigkeit thailändischer kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU)“ sowie eine damit verbundene TZ-Zusage in Höhe von 10 Millionen Euro vereinbart.<sup>cccx</sup> Laufende TZ-Einzelprojekte wurden, soweit dies möglich war, in das Programm integriert oder sie liefen planmäßig aus. Anfang 2003 wurden auch die Dienstleistungen des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED) beendet.<sup>cccxi</sup>

Im Juni 2008 vereinbarten das thailändische Außenministerium und das BMZ eine Absichtserklärung (*Memorandum of Understanding, MoU*) über das trilaterale Partnerschaftsprogramm „Joint Development Cooperation with Third Countries“.<sup>cccxii</sup> Damit wurde Thailand im Zuge der Konzentration der Liste entwicklungspolitischer Partner 2008 als Kooperationsland von der BMZ-Länderliste gestrichen.<sup>cccxiii</sup>

Nach dem planmäßigen Auslaufen des letzten bilateralen Programms zu KMU im Dezember 2011 wird die Zusammenarbeit mit Thailand über andere Bundesressorts weitergeführt. So finanzierte das BMU seit Anfang 2009 sechs Projekte im Rahmen der Internationalen Klimaschutzinitiative für Thailand. Das BMZ führt DEK-Maßnahmen mit Thailand durch und unterstützt weiterhin Maßnahmen der politischen Stiftungen, der Kirchen sowie privater Träger und finanziert Zuschüsse an Integrierte Expert\*innen.<sup>cccxiv</sup> So lässt sich erklären, warum es trotz des Exits des BMZ aus der staatlichen bilateralen EZ mit Thailand seit 2008 zu keiner deutlichen Reduzierung deutscher ODA-Mittel insgesamt gekommen ist.

Folgende Tabelle zeigt die ODA-Zusagen Deutschlands, des BMZ und weiterer Geber, die kurz vor und nach der Exit-Entscheidung Deutschlands nach Thailand geflossen sind. Wenn nicht anders deklariert, basieren die Zahlen auf den CRS-Daten der OECD<sup>cccxv</sup> und umfassen *ODA-Grants*, *-Loans* und *Equity Investment*. Welche CRS-Sektor- beziehungsweise *Purpose-Codes* den Zahlen zugrunde liegen, ist jeweils in einer Fußnote vermerkt. Mit Verweis auf unterschiedliche Indices weist die Tabelle zudem zentrale Kenngrößen zur wirtschaftlichen Entwicklung sowie zur Entwicklung der *Governance* aus.

**Tabelle 4** Wichtige Kenngrößen zu Thailand

Jahr/Rahmenbedingungen <sup>55</sup>	2000	2001	2002	2003	2004 Exit	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
akteursspezifische ODA (Zusagen in USD)																				
all official donors	972,53	174,82	495,62	303,30	604,52	616,70	348,25	221,05	843,25	992,44	566,27	355,07	461,22	272,97	202,77	553,96	1.722,81	183,29	162,29	
DAC donors	955,29	164,96	477,94	218,21	581,84	593,73	220,14	186,12	774,20	911,90	523,47	215,32	329,74	205,80	182,32	478,68	1.688,97	151,72	138,53	
Germany (bilateral)	10,43	17,91	8,24	28,32	13,60	72,51	13,34	13,91	21,49	19,12	17,98	17,20	23,82	32,20	10,43	16,20	14,35	34,91	16,94	
Germany (multilateral, disbursements)	11,84	8,04	10,09	6,49	10,64	8,34	12,43	11,94	12,2	9,76	13,93	11,48	7,2	8,01	9,16	7,21	6,38	5,95	4,71	
BMZ	N/A	N/A	N/A	N/A	2,85	N/A.	2,45	1,48	1,48	1,79	2,40	0,15	3,04	10,36	0,00	1,17	1,42	0,91	0,54	
BMZ (Zivilgesellschaft) <sup>56</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,76	0,27	0,71	0,77	1,19	0,00	0,68	1,48	0,00	1,17	1,42	0,91	0,50	
wirtschaftliche Kennzahlen																				
BIP (in Milliarden USD)	5,92	6,18	6,76	8,68	10,17	11,02	11,85	14,28	16,95	16,25	16,22	17,89	17,83	18,96	19,77	17,77	19,03	21,08	24,13	
Least Developed Country (UN)	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No								
Länderklassifikation (Weltbank)	LMIC	LMIC	UMIC	UMIC	UMIC	UMIC	UMIC	UMIC	UMIC	UMIC	UMIC									
Einkommen/Kopf (in Tausend USD)	1,980	1,960	1,990	2,180	2,530	2,790	3,100	3,530	3,970	4,140	4,580	4,950	5,520	5,720	5,760	5,710	5,690	5,950	6,610	
Good-Governance-Kennzahlen																				
menschliche Entwicklung (HDI)	0,649	0,657	0,665	0,674	0,683	0,693	0,694	0,710	0,714	0,718	0,721	0,729	0,733	0,731	0,739	0,746	0,753	0,762	0,765	
Korruption (Corruption Perceptions Index, Scale: 0–10/0–100; zwischenzeitlich veränderte Berechnung; in Klammern: Rangplatz)	3,2 (60)	3,2 (61)	3,2 (64)	3,3 (70)	3,6 (64)	3,8 (59)	3,6 (63)	3,3 (84)	3,5 (80)	3,4 (84)	3,5 (78)	3,4 (80)	3,7 (88)	35 (102)	38 (85)	38 (76)	35 (101)	37 (96)	36 (99)	
wirtschaftliche Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	N/A	N/A	N/A	3,1	N/A	N/A	7,68	N/A	7,04 (27/125)	N/A	6,32 (46/128)	N/A	6,39 (43/128)	N/A	6,39 (41/129)	N/A	6,29 (42/129)	N/A	3,25 (110/129)	
politische Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	N/A	N/A	N/A	3,8	N/A	N/A	6,85	N/A	4,92 (75/125)	N/A	5,35 (69/128)	N/A	4,73 (82/128)	N/A	5,05 (75/129)	N/A	3,30 (110/129)	N/A	6,18 (43/129)	
Transformationsmanagement (Managementindex des Bertelsmann Transformation Index)	N/A	N/A	N/A	5,7	N/A	N/A	5,28	N/A	4,80 (70/125)	N/A	4,58 (67/128)	N/A	4,13 (93/128)	N/A	4,46 (83/129)	N/A	3,93 (98/129)	N/A	3,89 (95/129)	
friedensorientiertes Verhalten (Global Peace Index)	N/A	137/163	139/163	138/163	135/163	139/163	137/163	135/163	135/163	128/163	120/163	114/163								

<sup>55</sup> Eine Übersicht über die einzelnen Tabelleninhalte bietet Tabelle 3.<sup>56</sup> Grundlage sind folgende Channel-Namen: „Donor country-based NGO“, „International NGO“ und „Non-Governmental Organisations and Civil Society“.

### 8.11.3 Angola

Vor dem Hintergrund des fast 30 Jahre andauernden Bürgerkriegs entwickelte die Regierung Angolas einen zunehmend autoritären Führungsstil: Deutlich wird dies beispielsweise durch die wachsende Kontrolle der Regierung über die Ressourcen des Landes – insbesondere die großen Erdölvorkommen – sowie eine Verfassungsänderung im Jahr 2010, die zusätzliche Macht auf das Präsidentenamt konzentrierte. Präsident João Lourenço hat seit seinem Amtsantritt 2017 wirtschaftliche Reformen lanciert – vor allem die Privatisierung von Staatsbetrieben und die Umstrukturierung des staatlichen Erdölkonzerns – und geht stärker gegen Korruption vor als sein Vorgänger.<sup>cccxvi</sup>

Die Regierung Angolas konnte vornehmlich durch die Erdölförderung erhebliche Devisen erwirtschaften. Entsprechend zählte das Land zuletzt zu den größten Volkswirtschaften Subsahara-Afrikas und die Hauptstadt Luanda wurde als weltweit teuerste Stadt gelistet.<sup>cccxvii</sup> Die extrem vom Erdöl abhängige und kaum diversifizierte Wirtschaft leidet jedoch stark unter dem Verfall des Erdölpreises der letzten Jahre.<sup>cccxviii</sup>

Angola rangierte 2018 nur auf Rang 149 von 189 des HDI (siehe Tabelle 5 für ODA-Zusagen, wirtschaftliche und *Good-Governance*-Kennzahlen).<sup>cccxi</sup> Hinzu kommt die grassierende Korruption; der Wert des Korruptionswahrnehmungsindex (*Corruption Perceptions Index*, CPI) stagnierte in den letzten Jahren um die 19. Allerdings zeigte sich für 2019 eine Verbesserung auf 26, womit Angola Platz 146 von 198 belegte. Auch der Blick auf unterschiedliche Dimensionen des Bertelsmann Transformation Index (BTI) verweist auf stagnierende Entwicklungen hinsichtlich der wirtschaftlichen und politischen Transformation im Land.

Die entwicklungspolitische Zusammenarbeit des BMZ mit Angola wurde erst 1992 aufgenommen,<sup>cccxx</sup> wobei die GTZ ihr erstes Projekt 1995 startete. Die Intensität und der Umfang der EZ waren seit Beginn der Kooperationsbeziehungen gering. Dies zeigt sich mitunter daran, dass die letzten Regierungskonsultationen 1997 stattfanden und das BMZ zwischen 1998 und 2002 keine direkten ODA-Zusagen an Angola machte.<sup>cccxxi</sup>

Vor dem Hintergrund des im Jahr 2002 beendeten Bürgerkriegs wurde die EZ ab 2003 reaktiviert. Da Angola durch die Erdölförderungen hohe Staatseinnahmen verbuchen konnte, lancierte das BMZ jedoch keine FZ-Vorhaben und beschränkte sich auf Maßnahmen der TZ. Diese wurden ebenfalls nur in begrenztem Umfang durchgeführt und verfolgten insbesondere das Ziel, die Folgen der jahrzehntelangen Konflikte im Land zu adressieren. Entsprechend hatten die Vorhaben den Charakter entwicklungsorientierter Nothilfe und liefen 2009 aus.<sup>cccxxii</sup>

Zwischen 2000 und 2007 noch als „potentielles Partnerland“ des BMZ eingestuft,<sup>cccxxiii</sup> wurde Angola 2008 letztlich offiziell als Partnerland der deutschen EZ klassifiziert. Diese Einstufung war aber nur von kurzer Dauer: Die bislang letzte Zusage erfolgte zugunsten eines Vorhabens zur „Qualifizierung für den Arbeitsmarkt“, das 2011 mit einer Laufzeit von zwei Jahren umgesetzt wurde.<sup>cccxxiv</sup>

Seit dem Exit fördert das BMZ Angola noch indirekt über nichtstaatliche Träger sowie regional und global ausgerichtete Unterstützungsvorhaben, die in Angola aktiv sind. Zu nennen sind Vorhaben kirchlicher Zentralstellen, privater Träger, politischer Stiftungen, wie der Konrad-Adenauer-Stiftung und der Hanns-Seidel-Stiftung, sowie TZ- und FZ-Vorhaben im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Entwicklungsgemeinschaft des südlichen Afrika (Southern African Development Community). Letztere Vorhaben adressieren vor allem die Bereiche „Ressourcenschutz/Wildereibekämpfung“ sowie den Wassersektor. Zudem engagiert sich Deutschland als größter Beitragszahler der europäischen EZ indirekt in Angola.<sup>cccxxv</sup>

Folgende Tabelle zeigt die ODA-Zusagen Deutschlands, des BMZ und weiterer Geber, die kurz vor und nach der Exit-Entscheidung Deutschlands nach Angola geflossen sind. Wenn nicht anders deklariert, basieren die Zahlen auf den CRS-Daten der OECD<sup>cccxxvi</sup> und umfassen *ODA-Grants*, *-Loans* und *Equity Investment*. Welche CRS-Sektor- beziehungsweise *Purpose*-Codes den Zahlen zugrunde liegen, ist jeweils in einer Fußnote vermerkt. Mit Verweis auf unterschiedliche Indices weist die Tabelle zudem zentrale Kenngrößen zur wirtschaftlichen Entwicklung sowie zur Entwicklung der *Governance* aus.

**Tabelle 5** Wichtige Kenngrößen zu Angola

Jahr/Rahmenbedingungen <sup>57</sup>	2008	2009	2010	2011 Exit	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
akteursspezifische ODA (Zusagen in USD)											
all official donors	529,03	211,00	499,16	360,21	260,75	441,16	165,28	327,16	253,57	390,99	284,54
DAC donors	226,33	152,17	319,46	156,60	142,15	167,86	119,75	290,34	136,02	225,54	239,85
Germany (bilateral)	8,71	6,67	8,37	6,58	4,12	3,50	4,17	3,07	3,93	3,62	5,53
Germany (multilateral, disbursements)	18,75	12,72	10,67	8,04	9,06	12,82	14,76	8,9	16,21	17,5	13,65
BMZ	2,95	3,21	7,15	5,21	3,17	2,47	2,26	2,64	3,56	3,21	5,01
BMZ (Zivilgesellschaft) <sup>58</sup>	2,86	3,08	3,07	2,37	3,17	2,47	2,26	2,64	2,85	2,13	3,83
wirtschaftliche Kennzahlen											
BIP (in Milliarden USD)	88,54	70,31	83,80	111,80	128,05	136,71	145,71	116,19	101,12	122,12	105,75
Least Developed Country (UN)	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC
Länderklassifikation (Weltbank)	LMIC	LMIC	LMIC	UMIC	UMIC	UMIC	UMIC	UMIC	LMIC	LMIC	LMIC
Einkommen/Kopf (in Hundert USD)	3,030	3,170	3,240	3,420	4,170	4,780	5,010	4,520	3,770	3,560	3,370
Good-Governance-Kennzahlen											
menschliche Entwicklung (HDI)	0,494	0,508	0,510	0,525	0,537	0,547	0,557	0,565	0,570	0,576	0,574
Korruption (Corruption Perceptions Index, Scale: 0–10/0 – 100; zwischenzeitlich veränderte Berechnung; in Klammern: Rangplatz)	1,9 (158)	1,9 (162)	1,9 (168)	2,0 (168)	2,2 (157)	23 (153)	19 (161)	15 (163)	18 (164)	19 (167)	19 (165)
wirtschaftliche Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	3,68 (111/125)	N/A	4,25 (100/128)	N/A	4,96 (91/128)	N/A	4,32 (97/129)	N/A	4,07 (106/129)	N/A	3,68 (108/129)
politische Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	3,97 (90/125)	N/A	4,87 (78/128)	N/A	4,88 (78/128)	N/A	4,55 (84/129)	N/A	4,25 (106/129)	N/A	4,20 (87/129)
Transformationsmanagement (Managementindex des Bertelsmann Transformation Index)	3,11 (108/125)	N/A	4,03 (97/128)	N/A	4,18 (91/128)	N/A	3,96 (97/129)	N/A	3,61 (107/129)	N/A	3,60 (101/129)
friedensorientiertes Verhalten (Global Peace Index)	93/163	84/163	80/163	82/163	90/163	87/163	96/163	77/163	88/163	74/163	80/163

<sup>57</sup> Eine Übersicht über die einzelnen Tabelleninhalte bietet Tabelle 3.

<sup>58</sup> Grundlage sind folgende Channel-Namen: „Donor country-based NGO“, „International NGO“ und „Non-Governmental Organisations and Civil Society“.

#### 8.11.4 Madagaskar

Seit der Unabhängigkeit der Republik Madagaskar im Jahre 1960 hat das Land mehrere politische Umbrüche erfahren und bis heute keinen Konsens bezüglich der Ausgestaltung der staatlichen Ordnung gefunden.<sup>cccxxvii</sup> So kam es 2009 zu einem Militärputsch, der zu einer politischen Krise und einer internationalen Isolation des Landes führte.<sup>cccxxviii</sup> Die Präsidentschafts- und Parlamentswahlen 2014 läuteten die Rückkehr zu einem demokratischen Kurs ein.

Aufgrund der jahrzehntelangen Misswirtschaft sowie der schlechten Regierungsführung steht Madagaskar bis heute vor großen entwicklungspolitischen Herausforderungen (siehe Tabelle 6 für ODA-Zusagen, wirtschaftliche und *Good-Governance*-Kennzahlen). Die seit 2014 bestehenden Hoffnungen auf eine politische Stabilisierung und einen wirtschaftlichen Aufschwung zeigen sich nur bedingt: Auch wenn das BIP zwischen 2014 und 2018 von 12,52 auf 13,85 Milliarden US-Dollar anstieg, hat sich das pro Kopf Einkommen aufgrund des Bevölkerungswachstums im gleichen Zeitraum nicht erhöht. Zudem zeigt der Blick auf verschiedene entwicklungspolitisch relevante Indices (HDI, CPI, BTI) im gleichen Zeitraum eher stagnierende beziehungsweise nur leicht positive Entwicklungen (siehe Tabelle 6). Bis heute leben drei Viertel der Bevölkerung in extremer Armut.

Deutschlands entwicklungspolitisches Engagement in Madagaskar geht auf das Jahr 1962 zurück.<sup>cccxxix</sup> Der DED war im Auftrag des BMZ seit 1982 in Madagaskar aktiv.<sup>cccxxx</sup> In den Jahren vor 2009 war Madagaskar eines der Partnerländer des BMZ, das von der Zusammenarbeit in bis zu drei Sektoren und der gesamten Bandbreite entwicklungspolitischer Instrumente profitierte (A-Land). 2007 wurden Madagaskar noch ODA-Mittel in Form allgemeiner Budgethilfe zugesagt und die Gründung einer Entwicklungsbank geplant. Zudem wurde in den Bereichen „Umwelt“ und „Gesundheit“ zusammengearbeitet.<sup>cccxxxi</sup>

In Reaktion auf den Putsch im Jahr 2009 stellte das BMZ die entwicklungspolitische Zusammenarbeit auf Regierungsebene vollständig ein.<sup>cccxxxii</sup> Mit den Wahlen 2014 kam es dann zu einem Ende der internationalen Isolation Madagaskars und der Wiederaufnahme der bilateralen EZ mit dem BMZ. Im Dezember 2016 wurden wieder erstmals seit 2008 formelle Regierungsgespräche geführt.<sup>cccxxxiii</sup>

Der heutige Schwerpunkt der Beziehungen liegt auf dem Umwelt- und Ressourcenschutz, insbesondere auf der Förderung erneuerbarer Energien und landwirtschaftlicher Entwicklung. Zusätzlich engagiert sich das BMZ im Rahmen der Sonderinitiative „EINEWELT ohne Hunger“ und hat ein Programm zur arbeitsorientierten Kommunalentwicklung und Dezentralisierung aufgelegt.<sup>cccxxxiv</sup> Im Jahr 2018 stellte die Bundesregierung bilaterale ODA in einer Höhe von 29,6 Millionen Euro bereit.<sup>cccxxxv</sup>

Folgende Tabelle zeigt die ODA-Zusagen Deutschlands, des BMZ und weiterer Geber, die kurz vor und nach der Exit-Entscheidung Deutschlands nach Madagaskar geflossen sind. Wenn nicht anders deklariert, basieren die Zahlen auf den CRS-Daten der OECD<sup>cccxxxvi</sup> und umfassen *ODA-Grants*, *-Loans* und *Equity Investment*. Welche CRS-Sektor- beziehungsweise *Purpose*-Codes den Zahlen zugrunde liegen, ist jeweils in einer Fußnote vermerkt. Mit Verweis auf unterschiedliche Indices weist die Tabelle zudem zentrale Kenngrößen zur wirtschaftlichen Entwicklung sowie zur Entwicklung der *Governance* aus.

**Tabelle 6** Wichtige Kenngrößen zu Madagaskar

Jahr/Rahmenbedingungen <sup>59</sup>	2006	2007	2008	2009 Exit	2010	2011 Exit	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
akteursspezifische ODA (Zusagen in USD)													
all official donors	691,75	725,18	1.226,80	263,26	341,18	355,15	711,21	591,39	789,45	713,94	1.019,10	1.524,45	859,49
DAC donors	272,23	410,17	335,01	175,05	203,16	241,94	195,00	198,37	266,58	315,40	314,25	719,21	301,07
Germany (bilateral)	14,83	22,99	25,70	5,85	3,49	26,62	7,85	7,80	32,36	68,01	21,75	77,09	67,75
Germany (multilateral, disbursements)	90,87	66,25	66,23	22,22	23,19	23,44	16,71	25,35	35,78	26,58	41,6	36,54	41,36
BMZ	3,33	9,66	24,05	4,49	2,20	16,11	6,97	5,87	31,41	67,24	17,64	73,31	65,54
BMZ (Umwelt) <sup>60</sup>	N/A	4,75	4,54	0,41	0,16	11,61	1,16	0,24	15,39	37,60	0,26	10,90	25,96
BMZ (Energie) <sup>61</sup>	0,04	0,10	2,99	0,11	0,06	0,00	0,00	0,00	0,13	3,78	0,22	25,36	9,56
BMZ (Zivilgesellschaft) <sup>62</sup>	2,20	2,46	1,89	1,57	1,95	4,98	4,08	4,89	8,33	9,21	0,47	2,44	0,71
wirtschaftliche Kennzahlen													
BIP (in Milliarden USD)	5,52	8,53	10,73	9,62	9,98	11,55	11,58	12,42	12,52	11,32	11,85	13,17	13,85
Least Developed Country (UN)	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC
Länderklassifikation (Weltbank)	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC
Einkommen/Kopf (in Hundert USD)	280	340	430	470	470	480	500	520	520	490	470	470	510
Good-Governance-Kennzahlen													
menschliche Entwicklung (HDI)	0,484	0,491	0,500	0,503	0,504	0,504	0,507	0,509	0,512	0,514	0,515	0,518	0,521
Korruption (Corruption Perceptions Index, Scale: 0–10/0–100; zwischenzeitlich veränderte Berechnung; in Klammern: Rangplatz)	3,1 (84)	3,2 (94)	3,4 (85)	3,0 (99)	2,6 (123)	3,0 (100)	3,2 (118)	26 (127)	28 (133)	28 (123)	26 (145)	24 (155)	25 (152)
wirtschaftliche Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	5,39	N/A	5,00 (78/125)	N/A	4,61 (93/128)	N/A	4,32 (99/128)	N/A	4,18 (102/129)	N/A	4,54 (94/129)	N/A	4,68 (89/129)
politische Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	7,50	N/A	7,45 (33/125)	N/A	6,00 (59/128)	N/A	4,45 (84/128)	N/A	4,37 (89/129)	N/A	5,40 (70/129)	N/A	5,35 (70/129)
Transformationsmanagement (Managementindex des Bertelsmann Transformation Index)	N/A	N/A	6,23 (26/125)	N/A	5,47 (54/128)	N/A	3,34 (110/128)	N/A	3,61 (109/129)	N/A	4,86 (68/129)	N/A	5,12 (61/129)
friedensorientiertes Verhalten (Global Peace Index)	N/A	N/A	38/163	75/163	77/163	108/163	107/163	98/163	86/163	57/163	54/163	59/163	57/163

<sup>59</sup> Eine Übersicht über die einzelnen Tabelleninhalte bietet Tabelle 3.<sup>60</sup> Grundlage ist CRS-Sektor 410 IV.1 „General Environment Protection“.<sup>61</sup> Grundlage sind folgende CRS-Sektoren: „Energy Policy“ (231 II.3.a), „Energy generation and renewable sources“ (232 II.3.b), „Energy generation and non-renewable sources“ (233 II.3.c), „Nuclear energy plants“ (235 II.3e) und „Energy distribution“ (236 II.3.e).<sup>62</sup> Grundlage sind folgende Channel-Namen: „Donor country-based NGO“, „International NGO“ und „Non-Governmental Organisations and Civil Society“.

### 8.11.5 Tschad

Die Republik Tschad wurde 1960 von Frankreich unabhängig. Bis Mitte der 1970er Jahre war das Land von Repression und dem Konflikt mit der sich im Sudan formierenden Rebellen­gruppe, der Nationalen Front für die Befreiung des Tschad (*Front national de libération du Tchad*, Frolinat), geprägt. Es folgten Jahrzehnte autoritärer Regierungszeit mit Militärputschen, politischen Morden und Menschenrechtsverletzungen.<sup>cccxxxvii</sup> Obgleich 1993 große Erdölvorkommen in Tschad gefunden wurden, profitiert die breite Bevölkerung des Landes bis heute nicht von den (zumindest bis zum Ölpreisverfall im Jahr 2015) gestiegenen Staatseinnahmen.<sup>cccxxxviii</sup>

Daher steht Tschad weiterhin vor erheblichen entwicklungspolitischen Herausforderungen (siehe Tabelle 7 für ODA-Zusagen, wirtschaftliche und *Good-Governance*-Kennzahlen). Insbesondere die jahrzehntelang verfolgte autoritäre Regierungsführung zeigt sich immer noch in entwicklungspolitisch relevanten Indices zur Beurteilung von *Good Governance*. 2018 war das Land laut dem Korruptionswahrnehmungsindex mit einem Wert von 19 als sehr korrupt einzustufen und belegte Rang 165 von 180. Auch der BTI zeigt stagnierende Werte bezüglich des Status der wirtschaftlichen und politischen Transformation an. Zusätzlich ist es nach wie vor ein LDC, das im Jahr 2018 mit einem Wert von 0,401 den drittletzten Rang des HDI-Rankings (187/189) einnahm. Im Vergleich zu 2014 verzeichnete das Land hier sogar eine Verschlechterung. Des Weiteren gingen sowohl das BIP als auch das Pro-Kopf-Einkommen im gleichen Zeitraum zurück.

Deutschland unterhält seit 1962 diplomatische Beziehungen mit Tschad und seit 1963 eine Botschaft in der Hauptstadt N'Djamena. Die Länder können dabei auf eine langjährige EZ zurückblicken,<sup>cccxxxix</sup> da das BMZ bereits seit 1970 Entwicklungshelfer\*innen nach Tschad entsendet.<sup>cccxi</sup> Seit 2001 lag der Schwerpunkt der deutschen EZ mit Tschad im Bereich der dezentralen ländlichen Entwicklung (*Programme for Decentralised Rural Development*, PDRD).<sup>cccxli</sup> Das PDRD, das sowohl TZ- als auch FZ-Komponenten umfasste, wurde in Abstimmung mit anderen Gebern – vor allem der EU, Weltbank und African Development Bank – zur Unterstützung des nationalen Interventionsplans zur ländlichen Entwicklung gefördert.<sup>cccxlii</sup> Zusätzlich wurden Projekte in anderen Sektoren umgesetzt, beispielsweise im Bildungs- und Gesundheitsbereich.<sup>cccxliii</sup>

2008 wurde im Rahmen der Länderkonzentration des BMZ beschlossen, Tschad von der Liste der Partnerländer zu streichen.<sup>cccxliv</sup> Das Land zählte im Jahr 2007 zu den korruptesten der Welt (Rang 172 von 179 Ländern des CPI). Es wurde die Umsetzung einer Übergangsstrategie von drei Jahren geplant, durch die eine nachhaltige Wirkung des langjährigen Engagements des BMZ im Land sichergestellt werden sollte.<sup>cccxlv</sup> Die letzte bilaterale ODA-Zusage über 7,5 Millionen Euro erfolgte laut BMZ 2008.<sup>cccxlvi</sup>

Bei den ODA-Mitteln, die Tschad nach dieser letzten bilateralen Zusage erhalten hat, handelt es sich überwiegend um Mittel im Bereich „emergency response“ beziehungsweise um Nahrungsmittelhilfen, die über das World Food Programme ausgezahlt wurden und werden. Neben den als „Übergangshilfe nach Krisenlagen“ deklarierten ODA-Mitteln,<sup>cccxlvii</sup> die Tschad bis heute erhält, fließen weitere Mittel im Rahmen der Regionalvorhaben. Zudem wendet das Auswärtige Amt Mittel für Tschad auf, die insbesondere zur Stärkung von Polizeistrukturen dienen.<sup>cccxlviii</sup> Sowohl die ODA-Zusagen des BMZ als auch die gesamtdeutschen Zusagen sind bis 2018 sogar auf einen neuen Höchststand gestiegen (siehe Tabelle 7).

Nach der aktualisierten Ländersystematik des neuen BMZ-2030-Reformkonzepts ist Tschad als einer von zehn sogenannten Nexus- und Friedenspartnern gelistet.<sup>cccclix</sup>

Folgende Tabelle zeigt die ODA-Zusagen Deutschlands, des BMZ und weiterer Geber, die kurz vor und nach der Exit-Entscheidung Deutschlands nach Tschad geflossen sind. Wenn nicht anders deklariert, basieren die Zahlen auf den CRS-Daten der OECD<sup>ccccl</sup> und umfassen *ODA-Grants*, *-Loans* und *Equity Investment*. Welche CRS-Sektor- beziehungsweise *Purpose*-Codes den Zahlen zugrunde liegen, ist jeweils in einer Fußnote vermerkt. Mit Verweis auf unterschiedliche Indices weist die Tabelle zudem zentrale Kenngrößen zur wirtschaftlichen Entwicklung sowie zur Entwicklung der *Governance* aus.

Tabelle 7 Wichtige Kenngrößen zu Tschad

Jahr/Rahmenbedingungen <sup>63</sup>	2005	2006	2007	2008 Exit	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
akteursspezifische ODA (Zusagen in USD)														
all official donors	462,62	283,50	461,19	502,50	643,53	558,96	610,11	642,58	499,08	558,25	695,82	1.009,26	638,96	1.051,02
DAC donors	154,24	185,69	240,27	349,74	399,50	298,62	274,08	281,86	287,67	224,74	267,71	211,49	279,54	400,20
Germany (bilateral)	20,65	29,12	21,08	14,60	25,86	14,14	13,28	12,99	16,06	21,99	9,16	23,85	33,66	57,93
Germany (multilateral, disbursements)	25,45	17,55	23,07	35,2	31,5	31,42	27,89	23,51	30,73	28,79	37,98	40,73	40,22	53,67
BMZ	4,24	5,14	7,87	8,89	19,40	12,06	11,96	9,61	7,38	14,64	2,42	13,19	29,71	51,24
BMZ (Zivilgesellschaft) <sup>64</sup>	3,31	1,78	3,01	3,26	2,56	4,31	3,32	3,24	3,59	6,69	2,42	6,53	8,79	11,32
wirtschaftliche Kennzahlen														
BIP (in Milliarden USD)	6,65	7,42	8,64	10,35	9,25	10,66	12,16	12,37	12,95	13,92	10,95	10,09	9,98	11,27
Least Developed Country (UN)	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC	LDC
Länderklassifikation (Weltbank)	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC
Einkommen/Kopf (in Tausend USD)	470	530	630	700	830	910	880	960	970	980	980	730	640	670
Good-Governance-Kennzahlen														
menschliche Entwicklung (HDI)	0,331	0,337	0,345	0,350	0,366	0,374	0,385	0,393	0,399	0,406	0,403	0,398	0,401	0,401
Korruption (Corruption Perceptions Index, Scale: 0–10/0–100; zwischenzeitlich veränderte Berechnung; in Klammern: Rangplatz) letzter	1,7 (158)	2,0 (156)	1,8 (172)	1,6 (173)	1,6 (175)	1,7 (171)	2,0 (168)	1,9 (165)	19 (163)	22 (154)	22 (147)	20 (159)	20 (165)	19 (165)
wirtschaftliche Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	N/A	4,18	N/A	3,64 (113/125)	N/A	3,18 (120/128)	N/A	3,50 (117/128)	N/A	3,43 (114/129)	N/A	3,50 (114/129)	N/A	3,18 (115/129)
politische Transformation (Statusindex des Bertelsmann Transformation Index)	N/A	3,53	N/A	2,83 (116/125)	N/A	2,83 (122/128)	N/A	3,13 (116/128)	N/A	3,45 (111/129)	N/A	3,50 (104/129)	N/A	3,45 (106/129)
Transformationsmanagement (Managementindex des Bertelsmann Transformation Index)	0,331	0,337	0,345	0,350	0,366	0,374	0,385	0,393	0,399	0,406	0,403	0,398	0,401	0,401
friedensorientiertes Verhalten (Global Peace Index) letzter	1,7 (158)	2,0 (156)	1,8 (172)	1,6 (173)	1,6 (175)	1,7 (171)	2,0 (168)	1,9 (165)	19 (163)	22 (154)	22 (147)	20 (159)	20 (165)	19 (165)

<sup>63</sup> Eine Übersicht über die einzelnen Tabelleninhalte bietet Tabelle 3.

<sup>64</sup> Grundlage sind folgende Channel-Namen: „Donor country-based NGO“, „International NGO“ und „Non-Governmental Organisations and Civil Society“.

## 8.12 Mitwirkende

Kernteam	Funktion
Dr. Kim Lücking	Teamleiterin
Mirko Eppler	Fachevaluator (März bis Juni 2020)
Dr. Marie-Sophie Heinelt	Fachevaluatorin (Februar bis Juni 2020)
Amelie Bornemann	Projektadministratorin
Sina Plücken	studierende Beschäftigte (bis Januar 2021)

unterstützend	Funktion
Dr. Marcus Kaplan	Leiter der Thailandstudie
Magdalena Orth	interne Peer-Reviewerin
Dr. Niels Keijzer	externer Peer-Reviewer
Kevin Moull	Methodenberatung des KZM des DEval
Dr. Cornelia Römling	Methodenberatung des KZM des DEval
Sophia Rettberg	Praktikantin (Januar bis März 2020)

# ENDNOTEN

## Anmerkung:

Um die Vertraulichkeit der an das DEval weitergegebenen unveröffentlichten Dokumente zu gewährleisten, werden sie in der Form „Dok.“ plus einer fortlaufenden Zahl aufgeführt und erscheinen nicht im Literaturverzeichnis.

---

<sup>i</sup> BMZ, 2020a, S. 3, 2020b, S. 8; Dok. 64.

<sup>ii</sup> De Groot et al., 2010, S. 59; Dok. 63; Faust und Zjaja, 2012

<sup>iii</sup> De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 5, 10; von Hagen und Schulz, 2009, S. 1, 10; Schöfberger et al., 2019; Dok. 63.

<sup>iv</sup> Danida, 2015, S. 2; Hayman und Lewis, 2018, S. 363; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 6; Lee, 2017, S. 23; Molenaers et al., 2015, S. 29; Slob und Jerve, 2008, S. 8.

<sup>v</sup> Danida, 2015, S. 2; Engels, 2010, S. 63; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 6; Lee, 2017, S. 23; Molenaers et al., 2015, S. 4; Orth et al., 2018, S. viii; Slob und Jerve, 2008, S. 9.

<sup>vi</sup> Slob und Jerve, 2008, S. 19.

<sup>vii</sup> Zum Beispiel des dänischen Exits aus dem landwirtschaftlichen Sektor Eritreas siehe Slob und Jerve, 2008, S. 66ff.

<sup>viii</sup> Cornelissen et al., 2016, S. 63.

<sup>ix</sup> De Groot et al., 2008; Cornelissen et al., 2016 ; Hayman et al., 2016; Hayman und Lewis, 2018; Heldgaar und Hägglund, 2008; Slob und Jerve, 2008; van der Meer et al., 2008; Slob und Jerve, 2008; siehe zu Exit-Entscheidung im Zuge des BMZ-2030-Reformprozesses: Deutscher Bundestag, 2020; Kekeritz, 2020; VENRO, 2020; Welthungerhilfe, 2020.

<sup>x</sup> Siehe ICAI, 2016, S. 6; Slob und Jerve, 2008, S. 14.

<sup>xi</sup> Slob und Jerve, 2008, S. 36.

<sup>xii</sup> Danida, 2015, S. 5; Gardner et al., 2005, S. 22; Hayman und Lewis, 2018, S. 364; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 20; Ngoma, 2019, S. 114; Rogers und Macías, 2004, S. 9; Slob und Jerve, 2008, S. 11.

<sup>xiii</sup> Danida, 2015, S. 5; Gardner et al., 2005, S. 22; Slob und Jerve, 2008, S. 11.

<sup>xiv</sup> zu Strategien im Rahmen des BMZ-2030-Prozesses siehe auch BMZ, 2020a, S. 30, 32.

<sup>xv</sup> De Groot et al., 2010, S. 59; Dok. 63; Faust und Zjaja, 2012.

<sup>xvi</sup> De Groot et al., 2010, S. 59; Dok. 63.

<sup>xvii</sup> Danida, 2015, S. 2.

<sup>xviii</sup> De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 8; MFA Netherlands, 2018; Michael et al., 2008, S. 31 f.; Slob und Jerve, 2008, S. 32; Wenger und Chhoeda, 2013, S. 20.

<sup>xix</sup> DAC, 2010, S. 29; Danida, 2015, S. 2; von Hagen und Schulz, 2009, S. 1; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 10; ICAI, 2016, S. iv; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 17; Lee, 2017, S. 22; Molenaers et al., 2015, S. 4; Slob und Jerve, 2008, S. 9.

<sup>xx</sup> BMZ, 2020a, S. 3, 2020b, S. 8; Dok. 64.

<sup>xxi</sup> Danida, 2015, S. 2; Hayman und Lewis, 2018, S. 363; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 6; Lee, 2017, S. 23; Molenaers et al., 2015, S. 29; Slob und Jerve, 2008, S. 8.

<sup>xxii</sup> Danida, 2015, S. 2; Engels, 2010, S. 63; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 6; Lee, 2017, S. 23; Molenaers et al., 2015, S. 4; Orth et al., 2018, S. viii; Slob und Jerve, 2008, S. 9.

<sup>xxiii</sup> Slob und Jerve, 2008, S. 19.

<sup>xxiv</sup> Zum Beispiel des dänischen Exits aus dem landwirtschaftlichen Sektor Eritreas siehe Slob und Jerve, 2008, S. 66 ff.

<sup>xxv</sup> Von Hagen und Schulz, 2009, S. 19.

<sup>xxvi</sup> Cornelissen et al., 2016, S. 63.

<sup>xxvii</sup> Zum Beispiel des Ausstiegs aus der Budgethilfe in Ruanda, Uganda und Malawi siehe Orth et al., 2018, S. 48, 60, 63.

<sup>xxviii</sup> Pallas und Nguyen, 2018, S. 132.

<sup>xxix</sup> De Groot et al., 2008; Cornelissen et al., 2016 ; Hayman et al., 2016; Hayman und Lewis, 2018; Heldgaar und Hägglund, 2008; Slob und Jerve, 2008; van der Meer et al., 2008; Slob und Jerve, 2008; siehe zu Exit-Entscheidung im Zuge des BMZ-2030-Reformprozesses: Deutscher Bundestag, 2020; Kekeritz, 2020; VENRO, 2020; Welthungerhilfe, 2020.

<sup>xxx</sup> Siehe ICAI, 2016, S. 6; Slob und Jerve, 2008, S. 14.

<sup>xxxi</sup> Siehe Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 3.

<sup>xxxii</sup> Dok. 2.

- 
- xxxiii Deutscher Bundestag, 2001, S. 97 f.; Dok. 2.
- xxxiv Dok. 2, 3.
- xxxv BMZ, 2013, S. 5.
- xxxvi BMZ, 2011, 2013; Dok. 2–7.
- xxxvii DAC, 2010, S. 17.
- xxxviii BMZ, 2013, S. 27.
- xxxix Dok. 4.
- xl BMZ, 2020a, 2020b; Dok. 1.
- xli BMZ, 2020a, S. 3.
- xliv BMZ, 2020a, S. 4.
- xlii BMZ, 2020b, S. 8.
- xliii BMZ, 2020d.
- xliv Zum Beispiel in den Niederlanden siehe De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 8; MFA Netherlands, 2018.
- xlvi BMZ, 2020a, S. 6; Dok. 64.
- xlvi Dok. 64.
- xlvi BMZ, 2020a, S. 6; Dok. 64.
- xlvi BMZ, 2020a, S. 6; Dok. 64.
- l Dok. 64.
- li BMZ, 2020b, S. 27; Dok. 64.
- lii Deutscher Bundestag, 2020; Kekeritz, 2020; VENRO, 2020; Welthungerhilfe, 2020.
- liii BMZ, 2020a.
- liv Engels, 2010, S. 53; Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 14.
- lv ICAI, 2016, S. ii.
- lvi Van der Meer et al., 2008, S. 24.
- lvii Danida, 2015, S. 2 ff.; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 5 ff.; Slob und Jerve, 2008, S. 23 ff.
- lviii ICAI, 2016, S. ii; IEG, 2007, S. 88; Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 14; Slob und Jerve, 2008, S. 7.
- lix Krempin, 2019, S. 30.
- lx Engen und Prizzon, 2019, S. 9.
- lxi Slob und Jerve, 2008, S. 36.
- lxii BMZ, 2020a.
- lxiii World Bank, 2021.
- lxiv UN, 2020.
- lxv Dok. 65.
- lxvi Danida, 2015, S. 8; Hayman et al., 2016, S. 3; Ngoma, 2019, S. 64.
- lxvii Cornelissen et al., 2016; ICAI, 2016; Jalles d’Orey und Prizzon, 2019; Slob und Jerve, 2008.
- lxviii Zu unterschiedlichen Sampling-Methoden siehe Fink, 2010, S. 92 ff.
- lxix Flick, 2011, S. 104.
- lxx Snilstveit et al., 2013, S. 3.
- lxxi Pickel und Pickel, 2018, S. 120.
- lxxii Schmidt, 1995, S. 294, zitiert nach Pickel und Pickel, 2018, S. 121.
- lxxiii Pickel und Pickel in Pickel et al., 2009, S. 452.
- lxxiv Für die Erstellung von Interviewleitfäden siehe Brancati, 2018, S. 146 ff.
- lxxv Brancati, 2018, S. 149 f.; Pickel und Pickel, 2018.
- lxxvi Zu geringen Rücklaufquoten und weiteren Nachteilen von Onlinesurveys siehe Gilbert 2001; McDaniel et al., 1985; Schleifer, 1986; Jarvis, 1992, zitiert nach Evans und Mathur, 2005, S. 196.
- lxxvii Dok. 4.
- lxxviii Siehe Flick, 2011, S. 108 f.
- lxxix Brancati, 2018, S. 116; Mertens und Hesse-Biber, 2013; Brewer und Hunter, 1989, S. 17, zitiert nach Patton, 2015, S. 316.
- lxxx Fielding und Fielding, 1986, S. 34; Patton, 2015, S. 65, 620.
- lxxxi Schwandt, 2015, S. 308.
- lxxxii Flick, 2011, S. 103; Patton, 2015, S. 662.
- lxxxiii Brancati, 2018; Patton, 2015, S. 662.
- lxxxiv Patton, 2015, S. 661.
- lxxxv Flick, 2011, S. 50; Patton, 2015, S. 662.
- lxxxvi Siehe auch Rädiker und Kuckartz, 2018, S. 290 f.
- lxxxvii Siehe Pickel und Pickel, 2018, S. 127.
- lxxxviii Siehe Meuser und Nagel, 1991, S. 466, zitiert nach Pickel und Pickel in Pickel et al., 2009, S. 545.

- 
- <sup>lxxxix</sup> Brancati, 2018, S. 137.
- <sup>xc</sup> Engen und Prizzon, 2019.
- <sup>xc<sup>i</sup></sup> Calleja und Prizzon, 2019a.
- <sup>xc<sup>ii</sup></sup> Martins, 2020.
- <sup>xc<sup>iii</sup></sup> Siehe Chin, 2012; Molander, 2009; Slob und Jerve, 2008.
- <sup>xc<sup>iv</sup></sup> Siehe Danida, 2015; De Kemp und Lobbrecht, 2015; Molander, 2009 sowie Abschnitt 1.3.
- <sup>xc<sup>v</sup></sup> Calleja und Prizzon, 2019a, S. 10, 30.
- <sup>xc<sup>vi</sup></sup> Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 5.
- <sup>xc<sup>vii</sup></sup> Von Hagen und Schulz, 2009.
- <sup>xc<sup>viii</sup></sup> Orth et al., 2018, S. 105.
- <sup>xc<sup>ix</sup></sup> Danida, 2015, S. 5; Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 12; Michael et al., 2008, S. 52; Schmidt, 2015, S. 57; Slob und Jerve, 2008, S. 14; Wenger und Chhoeda, 2013, S. 57.
- <sup>c</sup> Coates et al., 2016, S. 8; Rogers, 2004, zitiert nach Engels, 2010, S. 57; Gardner et al., 2005, S. 6 f.; IEG, 2007, S. 87; Lee, 2017, S. 22, 27; Lewis, 2016, S. 5; Van Dijk, 2011, zitiert nach Nuer, 2015, S. 26; Rogers und Coates, 2015, S. x; Rogers und Macías, 2004, S. 5; Dok. 61.
- <sup>ci</sup> Coates et al., 2016, S. 8; Gardner et al., 2005, S. 7; IEG, 2007, S. 87; Lewis, 2016, S. 5; Rogers und Coates, 2015, S. x; Rogers und Macías, 2004, S. 5; Dok. 61.
- <sup>c<sup>ii</sup></sup> Calleja und Prizzon, 2019a.
- <sup>c<sup>iii</sup></sup> Calleja und Prizzon, 2019a.
- <sup>c<sup>iv</sup></sup> Hayman und Lewis, 2018, S. 362; ICAI, 2016, S. 32; Kerapeletswe et al., 2008, S. 35; Slob und Jerve, 2008, S. 10.
- <sup>c<sup>v</sup></sup> Choi-Fitzpatrick et al., 2014, S. 44; Engels, 2010, S. 252; Lee, 2017, S. 22 f.; Mkomagi und Mwaseba, 2013, S. 2; Rogers und Coates, 2015, S. 3.
- <sup>c<sup>vi</sup></sup> EFK, 2013, S. ii; ICAI, 2016, S. 13.
- <sup>c<sup>vii</sup></sup> Lee, 2017, S. 23; Mkomagi und Mwaseba, 2013, S. 2; Abdullah, ohne Datum, S. 15; Hayman et al., 2016, S. 9; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 3; Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 16.
- <sup>c<sup>viii</sup></sup> EFK, 2013, S. 4; Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 9.
- <sup>c<sup>ix</sup></sup> Abdullah, ohne Datum; Abessolo, 2017; EFK, 2013; Hayman et al., 2016, S. 2; Hayman und Lewis, 2018; Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 18; Lee, 2017, S. 25; Lewis, 2016.
- <sup>c<sup>x</sup></sup> Gardner et al., 2005, S. 17f.; Mkomagi und Mwaseba, 2013, S. 5.
- <sup>c<sup>xi</sup></sup> Gardner et al., 2005, S. 17; Mkomagi und Mwaseba, 2013, S. 5.
- <sup>c<sup>xii</sup></sup> Danida, 2015, S. 1.
- <sup>c<sup>xiii</sup></sup> Dok. 58.
- <sup>c<sup>xiv</sup></sup> Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 18; Mkomagi und Mwaseba, 2013, S. 5.
- <sup>c<sup>xv</sup></sup> Slob und Jerve, 2008, S. 5.
- <sup>c<sup>xvi</sup></sup> Brehm, 2001 zitiert nach Hayman, 2015.
- <sup>c<sup>xvii</sup></sup> Slob und Jerve, 2008, S. 68.
- <sup>c<sup>xviii</sup></sup> Abessolo, 2017, S. ii; Allouche, 2017; Cornelissen et al., 2016, S. 17, 62 f.; DAC, 2010, S. 69; Danida, 2015, S. 5, 10; De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 7, 13; Gardner et al., 2005, S. 11; de Groot et al., 2008, S. 27, 67; ICAI, 2016, S. 12; Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 11, 41, 48; Lee, 2017, S. 22, 24; Martins, 2020, S. 4, 9, 14; Michael et al., 2008, S. 49, 52; Molander, 2009; Rogers und Macías, 2004, S. 2, 9.
- <sup>c<sup>xix</sup></sup> Lewis, 2016, S. 16; Slob und Jerve, 2008, S. 69.
- <sup>c<sup>xx</sup></sup> Martins, 2020, S. 9.
- <sup>c<sup>xxi</sup></sup> Abdullah, ohne Datum, S. 17; Abessolo, 2017, S. 16; Danida, 2015, S. 3; De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 11 f.; Gardner et al., 2005, S. 7; Lewis, 2016, S. 16; Michael et al., 2008, S. 52; Rogers et al., 2017, S. 61; Rogers und Macías, 2004, S. 9.
- <sup>c<sup>xxii</sup></sup> Fee, 2012, S. 232.
- <sup>c<sup>xxiii</sup></sup> Danida, 2015, S. 9; EFK, 2013; Rogers et al., 2017, S. 5.
- <sup>c<sup>xxiv</sup></sup> Cornelissen et al., 2016, S. 16; Danida, 2015, S. 9; De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 7; Molander, 2009; Rogers et al., 2017, S. 5.
- <sup>c<sup>xxv</sup></sup> Danida, 2015, S. 9; von Hagen und Schulz, 2009, S. 18; Michael et al., 2008, S. 35; Rogers et al., 2017, S. 15.
- <sup>c<sup>xxvi</sup></sup> De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 11.
- <sup>c<sup>xxvii</sup></sup> Cornelissen et al., 2016, S. 33; de Groot et al., 2008, S. 66; Schmidt, 2015, S. 50; Slob und Jerve, 2008, S. 61.
- <sup>c<sup>xxviii</sup></sup> Zum Beispiel des Exits von Dänemark aus Indien siehe de Groot et al., 2008, S. 29; Lewis, 2016, S. 23; Rogers et al., 2016a, S. 23 [Honduras], 2016b, S. 25 [Bolivien]; Schmidt, 2015, S. 15.
- <sup>c<sup>xxix</sup></sup> Cornelissen et al., 2016, S. 33; Michael et al., 2008, S. 61.
- <sup>c<sup>xxx</sup></sup> Calleja und Prizzon, 2019a, S. 9; Jalles d’Orey und Prizzon, 2019, S. 42 ff., 47; Slob und Jerve, 2008, S. 61 f.
- <sup>c<sup>xxxi</sup></sup> Choi-Fitzpatrick et al., 2014, S. 40; DAC, 2001, S. 68; Danida, 2015, S. 20; von Hagen und Schulz, 2009, S. 18; Lee, 2017, S. 27; Lewis, 2016, S. 23; Molander, 2009; Rogers et al., 2016a, S. 5 [Honduras]; Slob und Jerve, 2008, S. 14.

- 
- cxixii Cornelissen et al., 2016, S. 59; de Groot et al., 2008, S. 66; Lewis, 2016, S. 23; Rogers et al., 2016a, S. 5 [Honduras].
- cxixiii Cornelissen et al., 2016, S. 12, 32; ICAI, 2016, S. 12; Slob und Jerve, 2008, S. 11.
- cxixxiv Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 20; Slob und Jerve, 2008, S. 11; Dok. 61.
- cxixxv ICAI, 2016, S. 21; Ngoma, 2019, S. 72; Wenger und Chhoeda, 2013, S. 21.
- cxixxvi Orth et al., 2018, S. 104; Rogers und Macías, 2004, S. 9.
- cxixxvii EFK, 2013, S. 60; Slob und Jerve, 2008, S. 10.
- cxixxviii Zum Beispiel des schwedischen Exits aus Indien siehe de Groot et al., 2008, S. 33; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 17; zum Beispiel des norwegischen Exits aus Botswana siehe Kerapeletswe et al., 2008, S. 36; Lee, 2017, S. 22; Slob und Jerve, 2008, S. 52 f.; zum Beispiel des Exits der Niederlande aus Malawi siehe Van der Meer et al., 2008, S. 31; zum Beispiel des Exits Österreichs aus Bhutan siehe Wenger und Chhoeda, 2013, S. 20 f.
- cxixxix Coates et al., 2016, S. 12; Rogers et al., 2016a, S. 8 [Honduras].
- cxl Slob und Jerve, 2008, S. 23.
- cxli Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 19, 23.
- cxlii Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 19, 23.
- cxliiii Hayman et al., 2016, S. 16.
- cxliv Slob und Jerve, 2008, S. 33.
- cxlv Zum Beispiel Chile siehe Calleja und Prizzon, 2019b, S. 37; Slob und Jerve, 2008, S. 48.
- cxlvi Allouche, 2017; Hayman, 2015; Orth et al., 2018, S. viii.
- cxlvii EFK, 2013, S. 12.
- cxlviii Siehe Abdullah, ohne Datum, S. 21; Abessolo, 2017, S. 6; Boardman, 2008, S. 483; Danida, 2015, S. 1, 5; Hayman, 2015; Hayman et al., 2016, S. 10, 21; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 14; ICAI, 2016, S. 35; IEG, 2007, S. 93; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 8; Karlsrud und Solhjell, 2010; Lee, 2017, S. 23; Lozansky und Nicholas, 2011, S. 169; Green 2013, zitiert nach Ngoma, 2019, S. 111, 114; Orth et al., 2018; Rogers und Macías, 2004, S. 10 f.; Slob und Jerve, 2008, S. 41; Van der Meer et al., 2008, S. 56, 60.
- cxlix Hayman et al., 2016, S. 21.
- cl Zum Beispiel des dänischen Exits aus dem landwirtschaftlichen Sektor Eritreas siehe Slob und Jerve, 2008, S. 66 ff.
- cli Orth et al., 2018, S. 89, 101.
- clii Von Hagen und Schulz, 2009, S. 17.
- cliii Rogers et al., 2017, S. 100; Slob und Jerve, 2008, S. 36.
- cliv Abdullah, ohne Datum, S. 21; Abessolo, 2017, S. 6; Boardman, 2008, S. 483; Danida, 2015, S. 1; Hayman, 2015; Hayman et al., 2016, S. 10; IEG, 2007, S. 93; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 8; Lee, 2017, S. 23; Lozansky und Nicholas, 2011, S. 169; Green 2013, zitiert nach Ngoma, 2019, S. 111, 114; Rogers und Macías, 2004, S. 10 f.; Slob und Jerve, 2008, S. 41.
- clv Coates et al., 2016, S. 8; Cornelissen et al., 2016, S. 32; Danida, 2015, S. 5; De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 13; Engels, 2010, S. 138; Lee, 2017, S. 25; Molander, 2009, S. 13.
- clvi Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 11; Slob und Jerve, 2008, S. 41.
- clvii MCC, ohne Datum (zugegriffen 28.07.2020).
- clviii Hayman et al., 2016, S. 8; ICAI, 2016, S. 12; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 48; Van der Meer et al., 2008, S. 56.
- clix Van der Meer et al., 2008, S. 56.
- clx Auch Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 17; Slob und Jerve, 2008, S. 41.
- clxi Wenger und Chhoeda, 2013, S. 54.
- clxii Zum Beispiel des Exits der Niederlande aus Tansania siehe Cornelissen et al., 2016, S. 63.
- clxiii Abessolo, 2017, S. 9; Danida, 2015, S. 9; Hayman et al., 2016, S. 13; Slob und Jerve, 2008, S. 10.
- clxiv De Groot et al., 2008; Halper, 2009, S. 24; ICAI, 2016, S. 3; Molander, 2009; Slob und Jerve, 2008, S. 78.
- clxv ICAI, 2016, S. 3.
- clxvi Halper, 2009, S. 24; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 19; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 19; Slob und Jerve, 2008, S. 10, 44.
- clxvii Cornelissen et al., 2016, S. 32, 57; Danida, 2015, S. 8; De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 13; von Hagen und Schulz, 2009, S. 10; ICAI, 2016, S. 12, 26 f.; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 9, 11, 18 f.; Molander, 2009; Slob und Jerve, 2008, S. 76; Van der Meer et al., 2008, S. 28, 35; Dok. 61.
- clxviii Lewis, 2016, S. 26.
- clxix Orth et al., 2018, S. 104.
- clxx Calleja und Prizzon, 2019a, S. 30; von Hagen und Schulz, 2009, S. 10; Slob und Jerve, 2008, S. 41.
- clxxi Armstrong und Khan, 2009, S. 11; Cornelissen et al., 2016, S. 21, 58; Danida, 2015, S. 8 f.; Gardner et al., 2005, S. 16; von Hagen und Schulz, 2009, S. 13; Halper, 2009, S. 24; Holloway, 1997, S. 52 f.; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 11, 18; Lee, 2017, S. 22, 25 f.; NOHA, 2000, S. 22; Pallas et al., 2015, S. 167; Rogers und Macías, 2004, S. 11; Slob und Jerve, 2008, S. 10 f., 56, 63, 69, 77.
- clxxii Batchelor et al., 2000, S. iii.

- 
- cbxxiii Abessolo, 2017, S. 19; Coates et al., 2016, S. 108; Danida, 2015, S. 9; Engels, 2010, S. 254; von Hagen und Schulz, 2009, S. 13; Hayman et al., 2016, S. 19.
- cbxxiv Rogers et al., 2017, S. 103.
- cbxxv DAC, 2010, S. 14, 33; von Hagen und Schulz, 2009, S. 12; Michael et al., 2008, S. 35; NOHA, 2000, S. 24; Orth et al., 2018, S. xiv.
- cbxxvi Von Hagen und Schulz, 2009, S. 17 ff.
- cbxxvii Zum Beispiel der Vermittlerrolle Mexikos siehe Cornelissen et al., 2016, S. 63.
- cbxxviii ICAI, 2016, S. 35.
- cbxxix Calleja und Prizzon, 2019a, S. 30; von Hagen und Schulz, 2009, S. 10; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 44; Lipson et al., 2011; Slob und Jerve, 2008, S. 41, 47; Van der Meer et al., 2008, S. 35.
- cbxxx Cornelissen et al., 2016, S. 58 ff.; Slob und Jerve, 2008, S. 56.
- cbxxxi Gardner et al., 2005, S. 19; siehe auch Hayman et al., 2016, S. 17.
- cbxxxii Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 44; Lipson et al., 2011; Schulz und Puerto Gómez, 2009; Van der Meer et al., 2008, S. 35.
- cbxxxiii Slob und Jerve, 2008, S. 81.
- cbxxxiv Batchelor et al., 2000, S. iii; Danida, 2015, S. 8; Halper, 2009, S. 24; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 11; Lee, 2017, S. 25 f.; Slob und Jerve, 2008, S. 63.
- cbxxxv Von Hagen und Schulz, 2009, S. 13; Hayman et al., 2016, S. 13; ICAI, 2016, S. iii.
- cbxxxvi Gardner et al., 2005, S. 19; Orth et al., 2018, S. 104.
- cbxxxvii Cornelissen et al., 2016, S. 21 f.; ICAI, 2016, S. 12; Slob und Jerve, 2008, S. 46.
- cbxxxviii Halper, 2009, S. 24; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 19; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 19; Slob und Jerve, 2008, S. 10, 44.
- cbxxxix Hayman und Lewis, 2018, S. 367; Lewis, 2016, S. 28.
- cx c Cornelissen et al., 2016, S. 58.
- cxci Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 20; Van der Meer et al., 2008, S. 36.
- cxcii Calleja und Prizzon, 2019a, S. 8; Danida, 2015, S. 15; Engels, 2010, S. 195; Gardner et al., 2005, S. 18; de Groot et al., 2008, S. 63; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 8; Lee, 2017, S. 25; Martins, 2020, S. 14; Michael et al., 2008, S. 52; Slob und Jerve, 2008, S. 45.
- cxciii Von Hagen und Schulz, 2009, S. 17; Slob und Jerve, 2008, S. 45, 77.
- cxciiv Calleja und Prizzon, 2019c, S. 8; Chin, 2012; Cornelissen et al., 2016, S. 17, 63; Halper, 2009, S. 5.
- cxcv Halper, 2009, S. 5.
- cx cvi Calleja und Prizzon, 2019b, S. 37; Lipson et al., 2011.
- cx cvii Halper, 2009, S. 4 f., 24.
- cx cviii Von Hagen und Schulz, 2009, S. 11.
- cx cxix Abessolo, 2017, S. 9, 21.
- cc Tjønneland et al., 2008, S. 55.
- cci Abessolo, 2017, S. 9; Lewis, 2016, S. 28; Slob und Jerve, 2008, S. 76.
- ccii Calleja und Prizzon, 2019b, S. 37; Hayman et al., 2016, S. 13; Van der Meer et al., 2008, S. 28.
- cciii Calleja und Prizzon, 2019b, S. 37; Lipson et al., 2011.
- cciv Lipson et al., 2011.
- ccv Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 7; ICAI, 2016, S. 12; Slob und Jerve, 2008, S. 52 f.; Tjønneland et al., 2008, S. 41; Van der Meer et al., 2008, S. 28.
- ccvi Engels, 2010, S. 30.
- ccvii Von Hagen und Schulz, 2009, S. 11.
- ccviii Gardner et al., 2005, S. 16.
- ccix Danida, 2015, S. 5; Gardner et al., 2005, S. 22; Hayman und Lewis, 2018, S. 364; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 20; Ngoma, 2019, S. 114; Rogers und Macías, 2004, S. 9; Slob und Jerve, 2008, S. 11.
- ccx Danida, 2015, S. 5; Gardner et al., 2005, S. 22; Slob und Jerve, 2008, S. 11.
- ccxi Danida, 2015, S. 5; Gardner et al., 2005, S. 22; Slob und Jerve, 2008, S. 11.
- ccxii Slob und Jerve, 2008, S. 36.
- ccxiii Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 43.
- ccxiv Choi-Fitzpatrick et al., 2014, S. 40; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 12; Martins, 2020; Rogers et al., 2016b, S. 45, 98, 2017, S. 30, 102; Rogers und Coates, 2015, S. x.
- ccxv Bennett et al., 2010, S. 203; De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 11; Engels, 2010, S. 258; Hayman et al., 2016, S. 20; Molander, 2009; Rogers et al., 2016a, S. 101; Schmidt, 2015, S. 50.
- ccxvi Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 7; Slob und Jerve, 2008, S. 9.
- ccxvii Slob und Jerve, 2008, S. 13.
- ccxviii IEG, 2007, S. 88; Ngoma, 2019, S. 114; OECD, 2005, 2008.

- ccxix Batchelor et al., 2000, S. vi; van den Boom et al., 2010, S. 5, 20; Cornelissen et al., 2016, S. 57; Danida, 2015, S. 8; De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 6 f.; von Hagen und Schulz, 2009, S. 16; Holloway, 1997, S. 9; Ngoma, 2019, S. 111; Pallas et al., 2015, S. 170; Slob und Jerve, 2008, S. 76.
- ccxx De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 12; Engels, 2010, S. 258; Hayman et al., 2016, S. 17; Rogers et al., 2016a, S. 101; Schmidt, 2015, S. 50.
- ccxxi Choi-Fitzpatrick et al., 2014, S. 43; De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 11; Engels, 2010, S. i.
- ccxxii Slob und Jerve, 2008, S. 81; Tjønneland et al., 2008, S. 70.
- ccxxiii Rogers et al., 2017, S. 96.
- ccxxiv Engels, 2010, S. 6; Rogers et al., 2016a, S. 40.
- ccxxv Engels, 2010, S. 6, 48, 252, 281; Rogers et al., 2016a, S. 108 [Honduras].
- ccxxvi Calleja und Prizzon, 2019d, S. 8; Kerapeletswe et al., 2008, S. 36; Kolsdorf und Müller, 2020, S. 67 ff.; Tjønneland et al., 2008, S. 35.
- ccxxvii Siehe auch Calleja und Prizzon, 2019d, S. 8, 2019e, S. 40; Ngoma, 2019, S. 76; Rogers et al., 2017, S. 96.
- ccxxviii Martins, 2020, S. 10.
- ccxxix Tjønneland et al., 2008, S. 65.
- ccxxx Cornelissen et al., 2016; von Hagen und Schulz, 2009, S. 19; Lee, 2017.
- ccxxxi Von Hagen und Schulz, 2009, S. 17.
- ccxxxii Slob und Jerve, 2008, S. 76.
- ccxxxiii Von Hagen und Schulz, 2009, S. 10; Van der Meer et al., 2008, S. 35.
- ccxxxiv Zum Beispiel des Exits der Niederlande aus Guatemala mit einer Übergabe an Schweden siehe Cornelissen et al., 2016, S. 83; zum Beispiel einer Übergabe der Niederlande an Norwegen siehe 2016, S. 90; zum Beispiel eines Exits der Niederlande aus Burkina Faso mit einer Übergabe an Luxemburg siehe 2016, S. 110; zum Beispiel einer Übergabe Australiens des EZ-Portfolios in Cook Islands an Neuseeland siehe Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 44.
- ccxxxv Von Hagen und Schulz, 2009, S. 13; Slob und Jerve, 2008, S. 61.
- ccxxxvi Rogers et al., 2016b, S. 99.
- ccxxxvii Von Hagen und Schulz, 2009, S. 14.
- ccxxxviii Boardman, 2008, S. 483.
- ccxxxix Von Hagen und Schulz, 2009, S. 15; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 8; Slob und Jerve, 2008, S. 9, 14.
- ccxl Slob und Jerve, 2008, S. 12.
- ccxli Cornelissen et al., 2016, S. 58 ff.; Slob und Jerve, 2008, S. 56.
- ccxlii Rogers et al., 2017, S. 100.
- ccxliiii Cekan, 2016; Rogers und Coates, 2015, S. 23.
- ccxliv Lee, 2017, S. 24; Molander, 2009; Rogers et al., 2016a, S. 49 [Honduras].
- ccxlv Hayman et al., 2016, S. 12; Mkomagi und Mwaseba, 2013, S. 6.
- ccxlvii Halper, 2009, S. 4; Lee, 2017, S. 26; Rogers et al., 2016a, S. 8; Rogers und Coates, 2015, S. 23; Rogers und Macías, 2004, S. 4, 6.
- ccxlviii Engels, 2010, S. 46 f.; Lee, 2017, S. 5; Rogers et al., 2016a, S. 102 [Honduras], 2016b, S. 102 [Bolivien]; Rogers und Macías, 2004, S. 6.
- ccxlviiii Engels, 2010, S. 275; Rogers und Macías, 2004, S. 10.
- ccxlix Cornelissen et al., 2016, S. 33; De Kemp und Lobbrecht, 2015, S. 13; ICAI, 2016, S. 12; Molander, 2009; Ngoma, 2019, S. 114; Slob und Jerve, 2008, S. 61.
- cccl Boardman, 2008, S. 483.
- cccli Lee, 2017, S. 24; Rogers und Macías, 2004, S. 10; Tjønneland et al., 2008, S. 71.
- ccclii Karlsrud und Solhjell, 2010, S. 3.
- cccliii Lee, 2017, S. 26; Rogers et al., 2016a, S. 2 [Honduras]; Rogers und Macías, 2004, S. 6.
- cccliv Otto et al., 2011, S. xvi, 57; Slob und Jerve, 2008, S. 12.
- ccclv Fee, 2012, S. 210; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 5.
- ccclvi Gardner et al., 2005, S. 18; Lee, 2017, S. 25; Rogers et al., 2016b, S. 5, 42.
- ccclvii De Groot et al., 2008, S. 39; Hayman et al., 2016, S. 11, 13 f.; ICAI, 2016, S. 12; Rogers et al., 2017, S. 5.
- ccclviii Engels, 2010, S. 45; Mkomagi und Mwaseba, 2013, S. 6.
- ccclix Mkomagi und Mwaseba, 2013, S. 6.
- ccclx Calleja und Prizzon, 2019a, S. 9, 2019d, S. 44; Engels, 2010, S. 280; Lozansky und Nicholas, 2011, S. 169.
- ccclxi Hayman et al., 2016, S. 5; ICAI, 2016, S. 25; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 42.
- ccclxii Von Hagen und Schulz, 2009, S. 14; Halper, 2009, S. 4; ICAI, 2016, S. 25.
- ccclxiii Calleja und Prizzon, 2019a, S. 9, 2019c, S. 38, 2019d, S. 44; Chin, 2012; Rogers und Coates, 2015, S. 24; Slob und Jerve, 2008, S. 79.
- ccclxiv Batchelor et al., 2000, S. ii; Calleja und Prizzon, 2019c, S. 38, 2019d, S. 8; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 12.
- ccclxv Cekan, 2016, S. 3; Engels, 2010, S. 275.

- 
- cclxvi Coates et al., 2016, S. 31.
- cclxvii Engels, 2010, S. 286; Hayman et al., 2016, S. 21; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 5; Martins, 2020, S. 16; Rogers und Macías, 2004, S. 6; Tjønneland et al., 2008, S. 56.
- cclxviii Holloway, 1997, S. 62 f.
- cclxix Rogers et al., 2016b, S. 34.
- cclxx Engels, 2010, S. 175; von Hagen und Schulz, 2009, S. 14; Holloway, 1997, S. 61.
- cclxxi Karlsrud und Solhjell, 2010, S. 3.
- cclxxii Cornelissen et al., 2016, S. 23; Danida, 2015, S. 7; Engels, 2010, S. 10; Gardner et al., 2005, S. 6, 16; ICAI, 2016, S. 12; Lewis, 2016, S. 4, 28; Martins, 2020, S. 9; Mkomagi und Mwaseba, 2013, S. 12; Rogers und Macías, 2004, S. 1; Slob und Jerve, 2008, S. 76.
- cclxxiii Calleja und Prizzon, 2019e, S. 9 f.; Chin, 2012; Cornelissen et al., 2016, S. 62; Calleja und Prizzon, 2019b, S. 10.
- cclxxiv Fee, 2012, S. 10; Moyo, 2009, zitiert nach Ngoma, 2019, S. 74.
- cclxxv Chand und Coffmann, 2008, zitiert nach Cornelissen et al., 2016, S. 35.
- cclxxvi Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 42.
- cclxxvii De Groot et al., 2008, S. 32; Tjønneland et al., 2008, S. 33.
- cclxxviii Calleja und Prizzon, 2019a, S. 9, 33.
- cclxxix Cornelissen et al., 2016, S. 64; Rogers et al., 2016b, S. 98; Rogers und Macías, 2004, S. 6.
- cclxxx Von Hagen und Schulz, 2009, S. 14; Tjønneland et al., 2008, S. 40.
- cclxxxi Arthur-Kissi et al., 2018, S. 29; Calleja und Prizzon, 2019b, S. 37; EFK, 2013, S. 67; ICAI, 2016, S. 35; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 48; Lee, 2017, S. 25.
- cclxxxii Abdullah, ohne Datum, S. 7; Gardner et al., 2005, S. 24; Hayman et al., 2016, S. 10; Hayman und Lewis, 2018, S. 368; ICAI, 2016, S. v; Lee, 2017, S. 25.
- cclxxxiii BMZ, 2020a, S. 6; Dok. 64.
- cclxxxiv BMZ, 2020a, S. 6; Dok. 64.
- cclxxxv Dok. 63; de Groot et al., 2010, S. 59.
- cclxxxvi Calleja und Prizzon, 2019a.
- cclxxxvii Calleja und Prizzon, 2019a, S. 9, 32; Fee, 2012, S. 14.
- cclxxxviii Cornelissen et al., 2016; Molander, 2009; Slob und Jerve, 2008.
- cclxxxix Cornelissen et al., 2016, S. 21; Hayman et al., 2016, S. 2; Heldgaar und Hägglund, 2008, S. 19 f.; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 18; Lee, 2017, S. 22, 26; Slob und Jerve, 2008, S. 10, 11, 56, 69, 77.
- ccxc Hayman et al., 2016, S. 8; ICAI, 2016, S. 12; Jalles d'Orey und Prizzon, 2019, S. 48; Van der Meer et al., 2008, S. 56.
- ccxcI Calleja und Prizzon, 2019b, S. 37; Hayman et al., 2016, S. 13; Lipson und Monterrey, 2011; Van der Meer et al., 2008, S. 28.
- ccxcii DAC, 2010, S. 14, 33; von Hagen und Schulz, 2009, S. 12; Michael et al., 2008, S. 35; NOHA, 2000, S. 24; Orth et al., 2018, S. xiv.
- ccxciii zu Strategien im Rahmen des BMZ-2030-Prozesses siehe auch BMZ, 2020a, S. 30, 32.
- ccxciv OECD DAC, 2021, S. 48, 71, 92.
- ccxcv OECD, 2020.
- ccxcvi OECD, 2020.
- ccxcvii OECD DAC, 2020d.
- ccxcviii BMZ, 2020e.
- ccxcix Dok. 9.
- ccc Dok. 11.
- ccci Dok. 11.
- cccii Dok. 12.
- ccciii Dok. 14.
- ccciv Dok. 15.
- cccv OECD, 2020.
- cccvI Bertelsmann Stiftung, 2020.
- cccvii LIPortal, 2020a.
- cccviii HDI, 2020.
- cccix HDR, 2010.
- cccX Dok. 26.
- cccxi Dok. 26.
- cccxi Dok. 29.
- cccxi Dok. 30.
- cccxi Dok. 32.
- cccxi OECD, 2020.

- 
- cccxvi Najjar, 2020.  
cccxvii Schlüter, 2017.  
cccxviii Najjar, 2020.  
cccxix Conceição, 2019.  
cccxx Dok. 41.  
cccxxi Dok. 41.  
cccxxii Dok. 42.  
cccxxiii Dok. 41.  
cccxxiv Dok. 43 zu Höhe von 5 Millionen Euro 2009 und 2011.  
cccxxv Dok. 40.  
cccxxvi OECD, 2020.  
cccxxvii FES, 2019.  
cccxxviii LIPortal, 2020b.  
cccxxix BMZ, 2020e.  
cccxxx GIZ, 2020a.  
cccxxxi Dok. 34.  
cccxxxii Vertiefungsstudie Madagaskar.  
cccxxxiii BMZ, 2020e.  
cccxxxiv BMZ, 2020e.  
cccxxxv Auswärtiges Amt, 2020a.  
cccxxxvi OECD, 2020.  
cccxxxvii LIPortal, 2020c; Poiret et al., 2016.  
cccxxxviii Vertiefungsstudie Tschad.  
cccxxxix Auswärtiges Amt, 2020b.  
cccxl GIZ, 2020b.  
cccxli Vertiefungsstudie Tschad.  
cccxlii Dok. 47, 48.  
cccxliii Dok. 48.  
cccxliv Dok. 49.  
cccxlv Dok. 51.  
cccxlvi Dok. 50.  
cccxlvii Vertiefungsstudie Tschad.  
cccxlviii GIZ, 2020b.  
cccxlivx BMZ, 2020a.  
ccccli OECD, 2020.