



# Wirkungsbericht

Internationale Zusammenarbeit  
der Schweiz  
im Bereich Beschäftigung  
2005-2014



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Direktion für Entwicklung  
und Zusammenarbeit DEZA

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

**Fachliche Bewertung der Wirksamkeit:**

GOPA Consultants

**Konzept, Text und Layout:**

Zoï Environment Network



# EDITORIAL

Beschäftigung ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung eines Landes. Mehr und bessere Arbeitsplätze sowie eine höhere Arbeitsmarktfähigkeit verleihen der Wirtschaft Auftrieb und befähigen die Menschen und ihre Familien, ihr Leben selbstständig zu gestalten. Beschäftigung in all ihren Dimensionen ist seit jeher ein Grundpfeiler der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit.

DEZA und SECO führen in ihren Partnerländern eine breite Palette an Programmen durch. Dabei geht es nicht nur darum, Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern, sondern auch, Arbeitsbedingungen zu verbessern und armen Menschen einen besseren Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Der vorliegende Bericht soll zeigen, ob die Massnahmen in diesen Bereichen die erwarteten Resultate gebracht und welche Faktoren ihre Wirksamkeit beeinflusst haben. Eine externe Expertengruppe hat ein umfangreiches Projektportfolio aus dem Zeitraum 2005–2014 auf unabhängige und methodologisch fundierte Weise analysiert.

Der Bericht bestätigt, dass die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit wertvolle Beiträge zur Förderung der Beschäftigung in ihren Partnerländern geleistet hat, und betont die Stärken und das Know-how der Schweiz in diesem Bereich. Er bestätigt ausserdem, dass die Schweiz mit ihrem Projektportfolio angesichts der Vielschichtigkeit der Beschäftigung in den Entwicklungsländern einen erfolgreichen Ansatz verfolgt. Die Autoren kommen zum Schluss, dass fast 85 Prozent der beschäftigungsbezogenen Ziele unserer Programme erreicht wurden.

Wir freuen uns sehr, dass die Mehrheit unserer Massnahmen die gesteckten Beschäftigungsziele erfüllt hat. Beschäftigung bleibt allerdings eine der schwierigsten

Herausforderungen in unseren Partnerländern. Die Erkenntnisse aus diesem Bericht werden uns helfen, sie noch besser anzugehen. Einige Projektkategorien, namentlich solche mit direkten und messbaren Auswirkungen auf die Beschäftigung, erzielen bessere Wirksamkeitswerte als andere. Dies liegt unter anderem an den methodologischen Schwierigkeiten bei der Messung von Beschäftigung, insbesondere in Bezug auf indirekte und induzierte Beschäftigungseffekte. Wie Erhebungen zeigen, können diese Effekte eine wesentliche Rolle spielen, beispielsweise bei Infrastrukturinvestitionen. In Anbetracht mehr oder weniger komplexer Länderkontexte erstaunt es ausserdem nicht, dass die Projekte und Programme in gewissen Regionen wie Asien oder Südamerika wirksamer sind als in anderen, z. B. in Afrika oder im Nahen Osten.

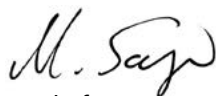
Das bedeutet, dass wir bei der Planung, der Durchführung und dem Monitoring unserer Programme mit unseren Partnern den spezifischen Kontext und die Herausforderungen eines Landes wie bisher konsequent berücksichtigen müssen. Dabei müssen wir auch stets der Komplexität der Beschäftigung Rechnung tragen, realistische Ziele formulieren und das Monitoring auf weniger, dafür strategisch relevante Ziele fokussieren. Zudem müssen wir vermehrt in solide und realistische Marktanalysen investieren, Möglichkeiten zum Ausbau unserer Aktivitäten nutzen und Synergien zwischen einzelnen Massnahmen anstreben, um nachhaltige Resultate zu erzielen.

Der Bericht zeigt, dass unser breit gefächertes Massnahmenportfolio – auch wenn es noch verbesserungsfähig ist – das Potenzial hat, die Beschäftigung in unseren Partnerländern quantitativ und qualitativ weiter positiv zu beeinflussen.

Wir freuen uns, Ihnen diesen Bericht vorzulegen, und wünschen eine anregende Lektüre.

---

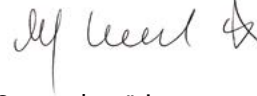
**Manuel Sager**



Botschafter

Direktor der DEZA

**Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch**



Staatssekretärin

Direktorin des SECO





# INHALTSANGABE

3	EDITORIAL
6	ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK
8	ÜBER DIESEN BERICHT
13	DIE INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT DER SCHWEIZ
14	PROJEKTKATEGORIEN IM BEREICH BESCHÄFTIGUNG
16	ERGEBNISSE DER STUDIE
18	BEWERTUNG DER WIRKSAMKEIT
30	WEITERE FINANZIERUNGSMECHANISMEN
33	VERGLEICH MIT ANDEREN GEBERN
35	GEWONNENE ERKENNTNISSE UND BEWÄHRTE PRAKTIKEN
36	VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE

# ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK

## **1. DIE SCHWEIZER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT IST ERFOLGREICH IN DER FÖRDERUNG VON BESCHÄFTIGUNG UND EINKOMMEN.**

Fast 85 % der Projekte und Programme im Portfolio Beschäftigung (2005–2014) erzielten Wirksamkeitswerte zwischen 6 (sehr gut) und 4 (zufriedenstellend), mit einem Bewertungsschnitt von 4,5. Die meisten Massnahmen erreichten zumindest teilweise ihre Beschäftigungsziele.

## **2. BESCHÄFTIGUNG IST EIN WICHTIGES ZIEL FÜR DIE SCHWEIZER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT UND DIE MASSNAHMEN ENTSPRECHEN DER INTERNATIONALEN BEWÄHRTEN PRAXIS IN DIESEM BEREICH.**

Die Projekte und Programme sind auf eine breite Palette von beschäftigungsbezogenen Zielen ausgerichtet. Dieser Ansatz widerspiegelt die grosse Bedeutung, die der Beschäftigung in all ihren Dimensionen beigegeben wird. Die beschäftigungsbezogenen Ziele stimmen mit den gewählten Projektkategorien überein.

## **3. BESCHÄFTIGUNG IST EIN VIELSCHICHTIGER BEGRIFF.**

Beschäftigung umfasst nicht nur die Schaffung neuer Arbeitsmöglichkeiten, sondern beinhaltet auch die Verbesserung der Qualität der Arbeit oder der Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt. Die Auswirkungen können direkt und indirekt sein. Aber auch Projektkategorien, die keine direkte Beschäftigungswirkung haben, schaffen und sichern Arbeitsplätze, führen zu höheren Einkommen und oft auch zu besseren Arbeitsbedingungen.

## **4. DIE PROJEKTE FÖRDERN DIE GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG.**

Aufgrund des transversalen Ansatzes von DEZA und SECO fördern viele Projekte und Programme ebenfalls die Gleichstellung der Geschlechter.

## **5. BERUFSBILDUNGSPROGRAMME FÜR MARGINALISIERTE GRUPPEN, DER AUFBAU VON LANDWIRTSCHAFTLICHEN WERTSCHÖPFUNGSKETTEN UND MASSNAHMEN ZUR VERBESSERUNG DER ARBEITSQUALITÄT ERHALTEN DIE BESTEN BEWERTUNGEN, WÄHREND PROJEKTE ZUM AUFBAU VON WERTSCHÖPFUNGSKETTEN IM HANDEL DIE BESCHÄFTIGUNGSRELEVANTEN PROJEKTZIELE WENIGER GUT ERREICHEN KONNTEN.**

Projekte und Programme in den erstgenannten Kategorien setzten ihre Beschäftigungsziele besonders erfolgreich um. Die tiefsten Wirksamkeitswerte erhielten Massnahmen zugunsten der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten im Handel. Dies darf allerdings nicht dahingehend interpretiert werden, dass bestimmte Projektkategorien zu bevorzugen sind. Es zeigt lediglich auf, dass Projekte in manchen Kategorien ihre beschäftigungsbezogenen Ziele häufiger erfolgreich umsetzen konnten. Diese Erkenntnis trägt zu einer besseren Planung von zukünftigen Projekten und Programmen bei.

## **6. PROJEKTE FÜR MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT BRINGEN UNMITTELBARE VERBESSERUNGEN DER ARBEITSBEDINGUNGEN.**

Projekte für eine menschenwürdige Arbeit führen zu einer deutlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Frauen und Menschen, welche von Armut betroffen sind. Sie steigern zudem die Arbeitsproduktivität, wodurch die Wirtschaft insgesamt profitiert. Diese Projekte zeigen, dass menschenwürdige Arbeit und Produktivitätssteigerungen Hand in Hand gehen können.

## **7. MIKROFINANZPROJEKTE UND PROJEKTE FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN BRAUCHEN MEHR MITTEL, DAMIT DER SCHRITT AUS DER ARMUT GELINGT.**

Der Zugang zu Finanzmitteln ist wichtig, doch wenn die gesprochenen Beträge von Mikrokreditprogrammen in Verbindung mit KMU-Projekten zu gering sind, wird einzig die persönliche Erwerbslage der Geschäftsinhaber/-innen

verbessert, und das zusätzliche Einkommen kommt ausschliesslich deren Familien zugute. Diese Personen können ihre Situation zwar verbessern, aber der Armut nicht entrinnen.

## **8. DIE FÖRDERUNG VON WERTSCHÖPFUNGSKETTEN KANN MIT BESSEREN MARKTANALYSEN OPTIMIERT WERDEN.**

Massnahmen zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten lieferten zufriedenstellende bis gute Resultate. Mit Hilfe von besseren Marktanalysen könnten sie jedoch noch bedarfsorientierter ausgerichtet werden.

## **9. ES BESTEHT NOCH POTENTIAL IN DER NUTZUNG VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN MIT DEM PRIVATSEKTOR.**

Die Produktion und Verarbeitung landwirtschaftlicher Rohstoffe könnte von mehr öffentlich-privaten Partnerschaften profitieren und zu einem stärkeren Engagement des Privatsektors führen. Aufseiten der Entscheidungsträger im öffentlichen Sektor können diese Projekte zudem zu einem besseren Verständnis der privatwirtschaftlichen Bedürfnisse beitragen.

## **10. DIE SCHAFFUNG VON ARBEITSPLÄTZEN IST EIN ANSPRUCHSVOLLES ZIEL UND OFT AUCH SCHWIERIG ZU MESSEN.**

Arbeitsplätze zu schaffen ist eine grosse Herausforderung. Zudem ist es manchmal schwierig, die Massnahmen eines Projektes oder Programmes direkt mit Effekten im Beschäftigungsbereich in Verbindung zu bringen. So gibt es indirekte Effekte, die erst lange nach Abschluss einer Massnahme zum Tragen kommen. Die Erhebung und Messung solch indirekter und induzierter Auswirkungen ist aufwändig und setzt beträchtliche Ressourcen voraus. Daher gilt es sorgfältig die Vor- und Nachteile abzuwägen, wenn die Projektziele die Schaffung neuer Arbeitsplätze beinhalten sollen. Wird ein solches Ziel gesetzt, ist ein solides Monitoring nötig, in das auch die Partnerinstitutionen einbezogen werden.

## **11. BESCHÄFTIGUNGSMASSNAHMEN IN ASIEN UND LATEINAMERIKA ERZIELEN DIE BESTEN WIRKSAMKEITSWERTE.**

Regionen, wo Projekte tiefere Bewertungen erhielten, sind zum Beispiel Afrika und der Nahe Osten. Das heisst jedoch nicht, dass bestimmte Regionen gegenüber anderen vorzuziehen sind. Geringere Wirksamkeitswerte weisen eher auch auf die grossen Herausforderungen in diesen regionalen Arbeitsmärkten hin – oft in Kontexten mit schwachen Institutionen und fragilen Staaten.

## **12. SYNERGIEN ZWISCHEN PROJEKTEN IM GLEICHEN LAND ODER IN DER GLEICHEN REGION SOLLTEN BESSER GENUTZT WERDEN.**

Durch stärkere Kooperation zwischen den Projekten könnten diese ihre Potenziale besser ausschöpfen. Dies ist noch nicht gängige Praxis.

## **13. DIE FOLGENDEN SCHLÜSSELFAKTOREN BEEINFLUSSEN DEN PROJEKTERFOLG:**

- + Fähigkeiten und Motivation des Projektteams und der Umsetzungspartner. Insbesondere technisches Fachwissen, Erfahrung, Managementkapazitäten und eine gute Vernetzung
- + flexible Projektumsetzung
- + Engagement und Beteiligung nationaler und lokaler Akteure
- zu viele und/oder zu ehrgeizige Ziele und Indikatoren
- unklare oder unspezifische Ziele
- fehlende Bedarfsorientierung
- starke Personalfuktuation im Projekt und in den Partnerinstitutionen
- externe Faktoren wie politische Krisen, Währungsabwertungen und wetterbedingte Schocks

# ÜBER DIESEN BERICHT

Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) ist die Agentur für internationale Zusammenarbeit im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). Die Mission der Entwicklungszusammenarbeit ist die Bekämpfung von Armut und die Linderung von Entwicklungsproblemen weltweit. Die DEZA ist zuständig für die Umsetzung der Aussenpolitik des Bundesrats in der Humanitären Hilfe, der regionalen und globalen Entwicklungszusammenarbeit sowie der Ostzusammenarbeit. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) ist das Kompetenzzentrum des Bundes für alle Kernfragen der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik. Das SECO plant und implementiert die wirtschafts- und handelspolitischen Massnahmen durch bilaterale und multilaterale Kanäle in bestimmten fortgeschrittenen Entwicklungs- und Transitionsländern in Osteuropa und Zentralasien. Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit hat über Jahrzehnte ein umfangreiches Programmportfolio für Verbesserungen im Bereich Beschäftigung aufgebaut. **Der vorliegende Bericht erhebt, inwieweit die zwischen 2005 und 2014 durchgeführten Projekte und Programme der DEZA und des SECO ihre Ziele in Bezug auf Beschäftigung erreicht haben.**

## BESCHÄFTIGUNG – MEHR ALS NUR NEUE ARBEITSSTELLEN

Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit setzt sich – nebst anderen Zielen – für ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum ein. Die Programme und Projekte schaffen neue Arbeitsplätze, sichern aber auch bestehende Stellen, die allenfalls gefährdet sind. Begünstigte nehmen an Berufsbildungen und Schulungen teil und erweitern ihre Fähigkeiten, wodurch sich ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt und ihr Einkommen erhöhen. Viele von ihnen gehören marginalisierten Gruppen an. Neben den quantitativen Aspekten von Beschäftigung ist auch

die Arbeitsqualität von herausragender Bedeutung für die internationale Entwicklungszusammenarbeit der Schweiz. Mit ihren Massnahmen für menschenwürdige Arbeit fördern die DEZA und das SECO Einkommensmöglichkeiten, die Arbeitsplatzsicherheit und die Gesundheit, den sozialen Dialog und die soziale Sicherheit. Indem sie zum Beispiel Finanzdienstleistungen oder technische Unterstützung anbieten, richten sich zahlreiche Projekte auch an Unternehmen. Höhere Einkommen und stärkere Wettbewerbsfähigkeit generieren indirekte Auswirkungen auf die Beschäftigung.

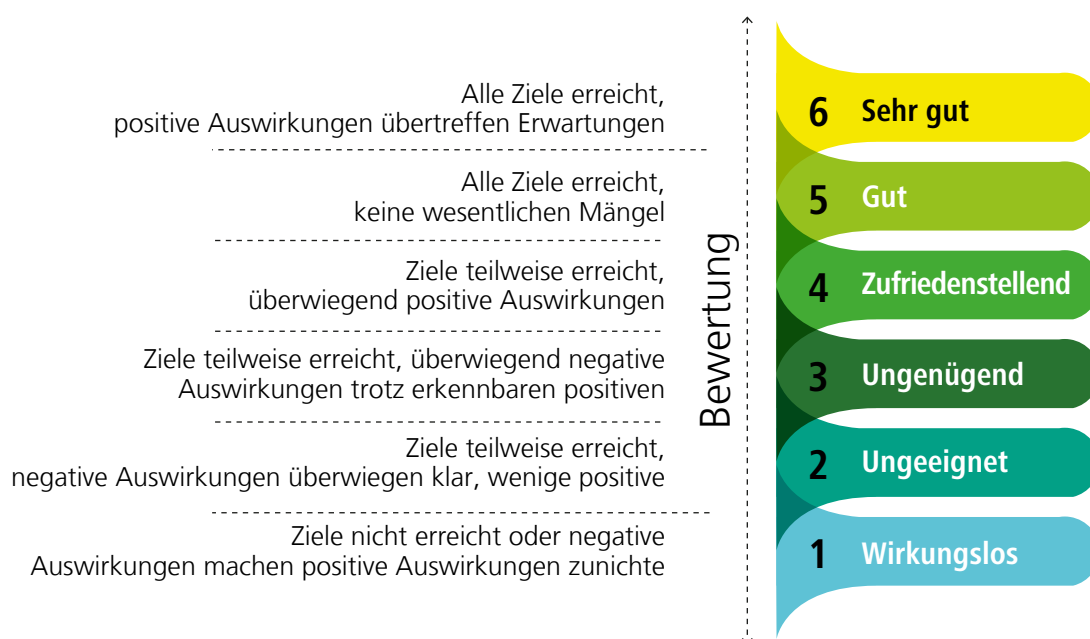
Lokale wirtschaftliche, soziale und politische Faktoren beeinflussen die Umsetzung von Projekten und Programmen und spielen eine wichtige Rolle für den Erfolg der Massnahmen. Einige Projekte haben unmittelbare und konkrete Resultate auf Unternehmensebene, z. B. bessere Arbeitsbedingungen. Andere Aktivitäten, wie Massnahmen zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten mit dem Ziel einer besseren Geschäftsentwicklung, führen erst langfristig und indirekt zu Ergebnissen, oft erst Jahre nach Abschluss der Projekte. Solch späte Resultate lassen sich oft nicht mehr präzise messen. Für diesen Bericht wurden auch Projekte untersucht, die auf Ernährungssicherheit, den Klimawandel oder andere Themen fokussieren. Für diese Projekte ist Beschäftigung zwar kein Hauptziel, aber sie zeitigen Begleiteffekte. In diesen Fällen beziehen sich die im vorliegenden Bericht präsentierten Resultate einzig auf die beschäftigungsbezogenen Ziele und nicht auf das Gesamtprojekt. Ein Projekt für Ernährungssicherheit, das auch Beschäftigungsziele anstrebt, kann beispielsweise erfolgreich die Sicherung der Existenzgrundlage verbessern, ohne jedoch neue Arbeitsplätze zu schaffen. Ein weiterer Punkt, der die Analyse erschwert, ist die in Entwicklungsländern vorherrschende informelle Erwerbstätigkeit ohne Unternehmensregistrierungen, Sozialversicherungen und Arbeitsverträge.



## WIRKSAMKEIT

Der Bericht bewertet die Wirksamkeit aller analysierten Massnahmen gemäss der folgenden Sechspunkteskala.\*

### Legende



Wirksamkeit im Sinne dieses Berichts beschreibt, in welchem Ausmass eine Massnahme die gesetzten Ziele erreicht hat, und nicht, welche Auswirkungen sie insgesamt auf das Leben der Menschen hatte. So wird zum Beispiel ein Projekt, das keine Beschäftigungsziele in einer Region verfolgte, nicht nach seinen Auswirkungen im regionalen Arbeitsmarkt gemessen.

Diese Studie wurde von GOPA Consultants mit Beteiligung eines unabhängigen internationalen Expertenteams erstellt. Dieses hat eine Analyse der Projektunterlagen von SECO und DEZA vorgenommen. Um zu bestimmen, inwieweit die Projektziele erreicht worden sind, stützten sich die Experten auf bestehende Informationen ab und überprüften diese gezielt durch Projektbesuche sowie Befragungen von Begünstigten, Umsetzungspartnern

und Partneragenturen. Aus einem Portfolio von 279 Projekten der Jahre 2005 bis 2014, bewertete das Team 72 ausgewählte Projekte und Programme. Das Budget des ursprünglichen Portfolios betrug insgesamt 2,3 Milliarden Franken.

Um das Portfolio auf eine repräsentative und gleichwohl überschaubare Grösse zu beschränken, erfolgte die Auswahl der Projekte und Programme anhand einer geschichteten Stichprobenerhebung. Die qualitative Analyse beinhaltete die Textdurchsicht der gesamten verfügbaren Projektdokumentation. Für die quantitative Analyse wurden in einem Regressionsverfahren die korrelativen Zusammenhänge zwischen den erzielten Wirksamkeitswerten und Merkmalen wie Projektkategorie oder Durchführungsort erhoben, um allfällige Muster mit Bezug auf die Wirksamkeit zu ermitteln.

\* Sie entspricht dem schweizerischen Notensystem, das 6 als Höchstnote und 1 als tiefste Bewertung führt. In der ursprünglichen Analyse richtete sich die Skala nach der offiziellen OECD/DAC-Terminologie mit 1 als höchster und 6 als tiefstem Wert.











## **Aneta Staic, 37**

***Eigentümerin von Aronija Health Food in Veles, Mazedonien;  
Teilnehmerin eines Schulungsprogramms für Geschäftsführung,  
das im Rahmen des Micro and Small Enterprise Project (SECO) in  
den Jahren 2013 bis 2017 durchgeführt wurde.***

Aneta Staic begann vor rund 15 Jahren mit Bio-Gebäck, das sie in der Küche ihrer Eltern zubereitete und an Reformhäuser in Skopje verkaufte. Heute betreiben sie und ihr Mann das sehr erfolgreiche Kleinunternehmen Aronija Health Food, das biologische Nahrungsmittel verkauft und seit Kurzem auch anbaut. Die Staics waren zwar stets über die neusten Biotrends informiert, doch machte sich ihre mangelnde formale Ausbildung in Geschäftsführung immer stärker im wachsenden Unternehmen bemerkbar. In der SECO-geförderten Managementschulung samt Networking-Events stärkte Aneta Staic ihr unternehmerisches Profil, was ihr zu Geschäftskrediten verhalf, die ihr zuvor verwehrt gewesen waren. Die Investitionen brachten das Unternehmen weiter voran. Heute beschäftigt es rund 40 Personen im Bioanbau, in der Produktion und im Vertrieb.

*Ein kurzes Video über Aneta Staic ist auf den Internetseiten von DEZA und SECO verfügbar.*



# DIE INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT DER SCHWEIZ

Erwerbsarbeit prägt nicht nur den Lebensstandard und das persönliche Wohlbefinden der meisten Menschen, sondern sichert – insbesondere in den ärmsten Ländern – auch den grössten Teil ihres Einkommens. Beschäftigung und menschenwürdige Arbeit sind daher Grundvoraussetzungen für Entwicklung und Armutsreduktion.

## MANDAT

Gemäss ihrem Mandat unterstützen die DEZA und das SECO die Anstrengungen der Partnerländer, Armuts- und Entwicklungsprobleme zu bewältigen. Der Fokus dieses Mandats ist in der Botschaft des Bundesrates über die internationale Zusammenarbeit definiert. In Anlehnung an vorangehende Botschaften, aber stärker akzentuiert, hebt die aktuelle Botschaft 2017–2020 die Bedeutung der Beschäftigung für die Armutsreduktion hervor – durch Massnahmen wie die Förderung von mehr und besseren Arbeitsplätzen, die Stärkung der Arbeitsmarktfähigkeit oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Botschaft stützt sich in ihrer thematischen und geografischen Ausrichtung auf strategische Länderkooperationen, globale Programme und thematische Strategiepaper ab, nach welchen sich die im vorliegenden Bericht analysierten Massnahmen des SECO und der DEZA richten.

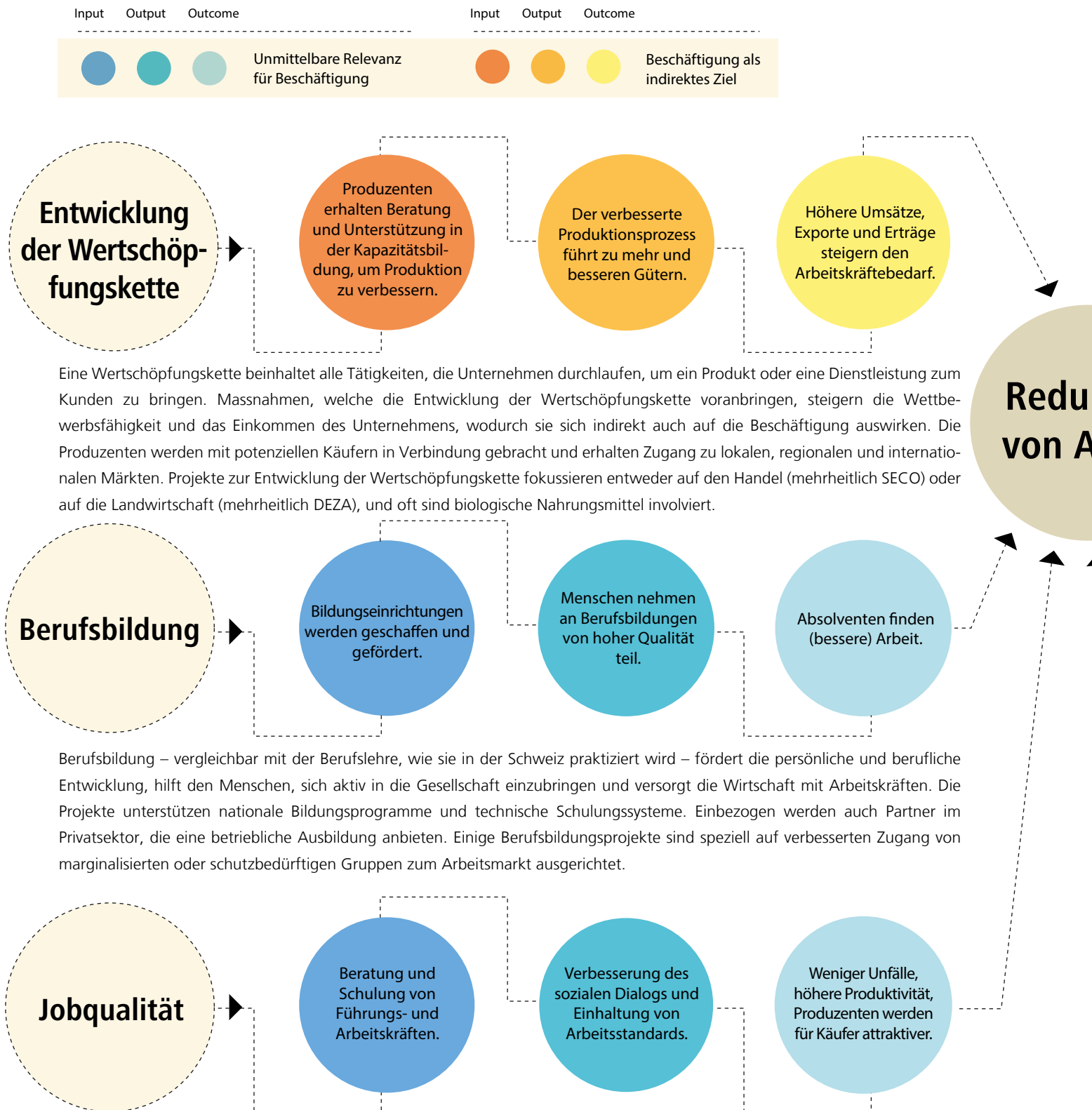
Nachhaltiges Wirtschaftswachstum ist ein strategisches Ziel der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit. Beschäftigung und Einkommensgenerierung sind der Schlüssel für die Umsetzung dieses Ziels. Ein weiteres und nicht weniger wichtiges strategisches Ziel ist die Stärkung der Geschlechtergleichstellung und der Rechte von Frauen und Mädchen. Die Schweiz leistet damit einen Beitrag zur Umsetzung des 8. internationalen Ziels für nachhaltige Entwicklung: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.

Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit setzt ihre Massnahmen über bilaterale Projekte und Programme, Beiträge an nationale Systeme und multilaterale Organisationen, multi-bilaterale Programme, Beiträge an NGOs und Netzwerke und öffentlich-private Entwicklungspartnerschaften um. Die DEZA und das SECO arbeiten beide auf die Reduktion von Armut und globalen Risiken hin, verfolgen aber komplementäre Ansätze und nutzen ergänzende Vorgehensweisen. Bestimmte Massnahmen der DEZA sind auf die ärmsten Bevölkerungsgruppen in Ländern mit niedrigem Einkommen zugeschnitten, wo der Landwirtschaftssektor eine Schlüsselrolle für die Einkommensgenerierung spielt. Die DEZA setzt

auch auf Berufsbildung und Schulungsprogramme, vor allem für marginalisierte Gruppen. Das SECO fördert das Wirtschaftswachstum, primär in Ländern mit mittlerem Einkommen, mit wirtschaftsweiten oder sektorspezifischen Massnahmen (Beispiele sind Investitionen in Klimareformen oder in Wertschöpfungsketten). Die beschäftigungsbezogenen Projekte sind in der Regel auf Mikro-, Klein- und Mittelbetriebe (KKMU) ausgerichtet, oft auch mit Zugang zu Finanzmitteln. Die DEZA führt das Netzwerk «Beschäftigung und Einkommen» für den Informationsaustausch zwischen Entwicklungsfachexperten, die sich für neue Arbeitsplätze und weitere Beschäftigungs- und Einkommensziele einsetzen.

# PROJEKTKATEGORIEN IM BEREICH BESCHÄFTIGUNG

Eines der Ziele der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit ist die Reduktion von Armut durch ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum. Die Verbesserung der Beschäftigungslage ist ein entscheidender Schritt in diese Richtung. Angesichts der vielfältigen Aspekte der Beschäftigungsthematik geht die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit diese Aufgabe auf verschiedene Weisen an.



Eine Wertschöpfungskette beinhaltet alle Tätigkeiten, die Unternehmen durchlaufen, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zum Kunden zu bringen. Massnahmen, welche die Entwicklung der Wertschöpfungskette voranbringen, steigern die Wettbewerbsfähigkeit und das Einkommen des Unternehmens, wodurch sie sich indirekt auch auf die Beschäftigung auswirken. Die Produzenten werden mit potenziellen Käufern in Verbindung gebracht und erhalten Zugang zu lokalen, regionalen und internationalen Märkten. Projekte zur Entwicklung der Wertschöpfungskette fokussieren entweder auf den Handel (mehrheitlich SECO) oder auf die Landwirtschaft (mehrheitlich DEZA), und oft sind biologische Nahrungsmittel involviert.

Berufsbildung – vergleichbar mit der Berufslehre, wie sie in der Schweiz praktiziert wird – fördert die persönliche und berufliche Entwicklung, hilft den Menschen, sich aktiv in die Gesellschaft einzubringen und versorgt die Wirtschaft mit Arbeitskräften. Die Projekte unterstützen nationale Bildungsprogramme und technische Schulungssysteme. Einbezogen werden auch Partner im Privatsektor, die eine betriebliche Ausbildung anbieten. Einige Berufsbildungsprojekte sind speziell auf verbesserten Zugang von marginalisierten oder schutzbedürftigen Gruppen zum Arbeitsmarkt ausgerichtet.

Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität stärken die Sicherheit am Arbeitsplatz sowie den Sozialschutz und führen entsprechende Praktiken, Verfahren und Strategien für bessere Qualitätsstandards im Beschäftigungsbereich ein. Sie können auch den Sozialdialog und die betriebliche Zusammenarbeit zwischen Führungs- und Arbeitskräften fördern. Alle Projekte beinhalten Aspekte der Arbeitsqualität, zumal sie eine produktive Arbeit und angemessene Entlohnung fördern.

Bessere öffentliche Verwaltung erhöht Attraktivität für Investoren.

Schnellere, günstigere und transparente Regulierung.

Reformen des Geschäftsumfelds werden unterstützt.

**Strukturreform & Arbeitsplätze**

Strukturreformprojekte bewirken in der Regel Veränderungen in der Art und Weise, mit der sich Regierungen für ein besseres Investitionsklima einsetzen. Die Projekte fördern die Einführung nationaler Verfahren und Regulierungen wie Insolvenzverfahren und Firmenregistrierungen. Sie unterstützen den nationalen Handel und fördern die Koordination zwischen öffentlichen Einrichtungen und deren Zusammenarbeit mit dem Privatsektor. Diese Massnahmen begünstigen ein besseres Geschäftsklima und stärken die lokale Wirtschaftsentwicklung, was mittelfristig zur Schaffung neuer Arbeitsplätze führen dürfte.

Verbesserte Unternehmensperformance.

Besseres unternehmerisches Know-how und Finanzkompetenz.

Dienstleistungen zur Unternehmensentwicklung.

**KMU-Förderung\***

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind zwar von geringerer Grösse, aber bei Weitem zahlreicher als Grosskonzerne. Sie beschäftigen mehr Leute und kurbeln in vielen Sektoren Innovation und Wettbewerb an. Höhere Wettbewerbsfähigkeit und Erträge von KMU generieren indirekte Beschäftigungseffekte. Massnahmen dieser Art führen oft zu Qualitätssteigerungen und begünstigen zudem ökologische Produktionsverfahren durch die Einführung neuer Technologien. Andere Projekte und Programme bieten unternehmerische Schulungen, Dienstleistungen für die Unternehmensentwicklung sowie Handelsförderung, die den Zugang zu Dienstleistungen erleichtern und ihre Qualität erhöhen.

Höhere Umsätze und Einkommen schaffen neue Stellen.

Neue Investitionen in Hardware und Betriebskapital.

Unternehmen erhalten bislang unzugängliche Finanzdienstleistungen.

**Zugang zu Finanzierungen \***

In Entwicklungsländern haben viele Menschen und Unternehmen, die investieren wollen, nur ihre eigenen Ressourcen zur Verfügung, weil sie kaum Zugang zu Finanzmitteln haben. Zugang zu Finanzmitteln ist jedoch ein Treiber für die wirtschaftliche Entwicklung und somit auch für eine bessere Erwerbslage. Um den beschriebenen Teufelskreis zu durchbrechen, bieten Massnahmen dieser Kategorie Kleinkredite für Einzelpersonen und kleine Darlehen oder Garantien für KMU an. Andere Massnahmen unterstützen Finanzinstitute und kurbeln so die Investitionstätigkeit im Privatsektor an. Das SECO fördert zudem Reformen im Finanzsektor (z. B. durch die Einführung von Leasinggesetzen, Kreditunternehmen, Sicherungsgeschäften), welche ebenfalls Nebeneffekte auf die Beschäftigung aufweisen.

Zugang zu Dienstleistungen steigert Produktion, Handel und Wettbewerbsfähigkeit.

Bessere Infrastruktur und befristete Arbeitsplätze.

Investitionen in Strassen, Gebäude, Anlagen und Energie.

**Infrastrukturprojekte**

Bessere Infrastrukturen für die Bevölkerung und die Unternehmen erleichtern den Zugang zur Grundversorgung – z. B. zu Bildung oder zu Märkten –, was neue Erwerbsmöglichkeiten eröffnet. Während der Bauphase, sowie danach im Betrieb und im Unterhalt schaffen Infrastrukturprojekte auch direkt Arbeitsplätze.

**Arbeitslosigkeit**

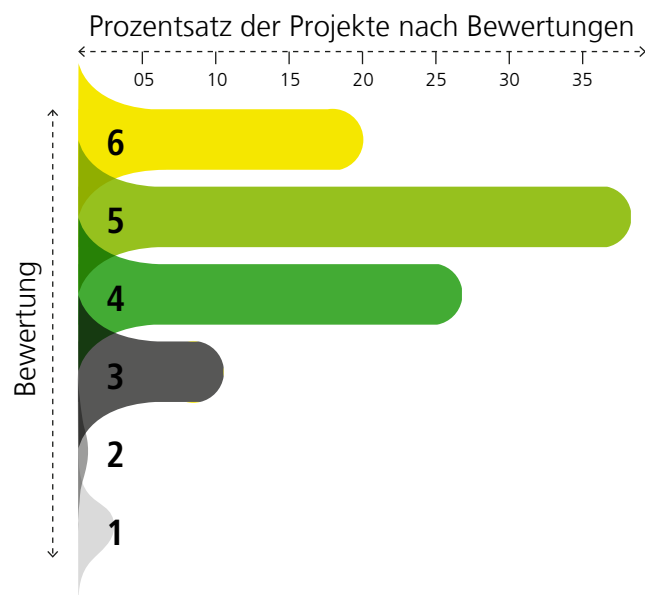
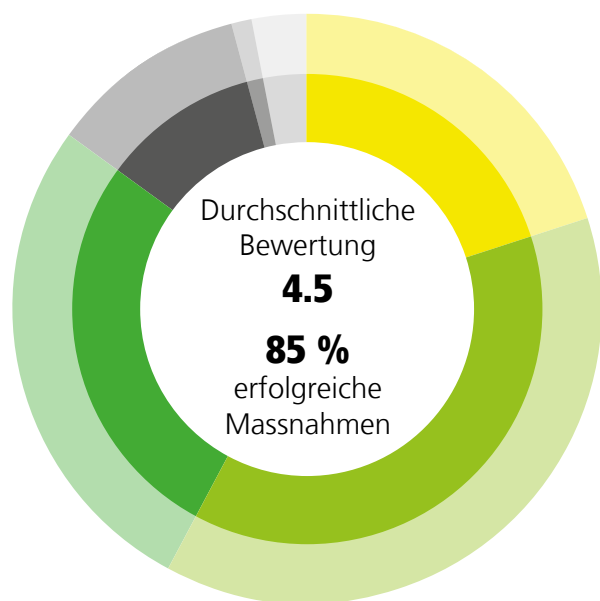
# ERGEBNISSE DER STUDIE

Das Expertenteam kommt zum Schluss, dass die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit in der Förderung von Beschäftigung und Einkommen mehrheitlich erfolgreich ist und den international bewährten Praktiken in diesem Bereich entspricht. Fast 85 % der Massnahmen im Portfolio Beschäftigung (2005–2014) erzielten Wirksamkeitswerte zwischen sehr gut und zufriedenstellend. Der durchschnittliche Erfolg aller Projekte liegt bei 4,5. Das bedeutet, dass die meisten Projekte die gesetzten Beschäftigungsziele vollumfänglich oder teilweise erreicht haben. Dies gilt trotz der Tatsache, dass

einige Massnahmen, wie beispielweise Reformen des Geschäftsumfelds, indirekte oder induzierte Beschäftigungseffekte haben, die für gewöhnlich erst nach Jahren zum Vorschein kommen.

Hauptfaktoren mit Auswirkungen auf die Wirksamkeitswerte sind offenbar die Projektkategorie, das gesetzte Beschäftigungsziel des Projektes und die Region, in der es durchgeführt wird. Das Expertenteam ermittelte zudem einige allgemeine, nicht beschäftigungsspezifische Faktoren, die den Projekterfolg begünstigen oder erschweren.

## Wirksamkeit insgesamt





## **Begünstigende Faktoren: :**

+ Fähigkeiten und Motivation:  
Von besonderer Bedeutung sind technische Kenntnisse und Erfahrungen des Projektteams und der Umsetzungspartner sowie ihre Kapazitäten im Management und Netzwerken. Diese Kompetenzen und Fähigkeiten sind nicht nur massgebend, um unvorhergesehene Probleme zu lösen. Sie sind auch zentral bei der Vernetzung und Einbindung von öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Anspruchsgruppen, wodurch eine erhöhte Projektwirkung erzielt werden kann. Insofern ist die Motivation von Anspruchsgruppen ein grundlegend entscheidender und begünstigender Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten und Programmen.

+ Flexible Projektumsetzung:  
Die hohe Unsicherheit in vielen Kooperationsländern kann Änderungen in der Projektausrichtung und/oder in der Projektabwicklung nötig machen. Massnahmen, die politischen oder wirtschaftlichen Veränderungen rasch angepasst werden konnten, setzten ihre Ziele in der Regel erfolgreich um.

+ Engagement und Beteiligung:  
Engagierte lokale öffentliche und private Partner leisteten oft wesentliche Beiträge zur erfolgreichen Projektumsetzung. Wurden Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen angestrebt, war die Unterstützung durch die nationale oder lokale Verwaltung besonders wichtig.

### **Erschwerende Faktoren:**

- zu viele und/oder zu ehrgeizige Ziele und Indikatoren
- unklare oder unspezifische Ziele
- fehlende Bedarfsorientierung
- starke Personalfuktuation im Projekt und in den Partnerinstitutionen

- externe Faktoren wie politische Krisen, Währungsabwertungen und wetterbedingte Schocks

Die Projektbesuche zeigten, dass Nachhaltigkeit und Ausstiegsstrategien über die Projektlaufzeit hinaus oft kritische Punkte sind. Bei lokalen Umsetzungspartnern fehlte zuweilen das Bewusstsein, dass die Unterstützung der Geldgeber begrenzt ist und die Projekte auf eine eigenständige Basis hingeführt werden sollten. Insbesondere Projekte mit mehreren Geldgebern tendieren offenbar zur Annahme, dass die eine oder andere Geberorganisation unbegrenzte Unterstützung gewähren wird.

## **BEGÜNSTIGTE**

Viele Projekte betreffen kleine landwirtschaftliche Produzenten/-innen oder wachstums- und exportorientierte KMU im Verarbeitungs- und Dienstleistungssektor (einschliesslich Nahrungsmittelverarbeitung, Handwerk, Textilbereich und Tourismus). Berufsbildungsprogramme richten sich in der Regel an junge Menschen, die keine Schule besuchen, und arbeitslose Erwachsene ohne Grundschulbildung. Diese Projekte sind häufig auf marginalisierte oder schutzbedürftige Gruppen – Frauen, ethnische Minderheiten oder abgelegene ländlichen Gebiete - fokussiert. Projekte und Programme hingegen, die Unternehmerinnen und Unternehmer ansprechen, schliessen unvermeidlich die ärmsten und bedürftigsten Menschen als direkte Begünstigte aus. Mit Massnahmen für Regulierungsreformen werden Ministerien unterstützt, professioneller, effizienter und wirksamer zu arbeiten, was indirekt der Bevölkerung und den Unternehmen wieder zugutekommt.

Die Studie konnte keine wesentlichen Zusammenhänge zwischen bestimmten Empfängergruppen und der Wirksamkeit der Projekte feststellen.

# BEWERTUNG DER WIRKSAMKEIT

## PROJEKTKATEGORIEN

Mit sieben Projektkategorien unterstützt die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit Personen, Unternehmen und Regierungen im Bereich der Beschäftigung. Die Wirksamkeit wurde am besten bei Berufsbildungsprogrammen für marginalisierte Gruppen und Massnahmen zur Förderung der Arbeitsqualität beurteilt. Demgegenüber erhielten Projekte und Programme für die Entwicklung von Wertschöpfungsketten im Handel und KMU-Förderungen tiefere Noten. Gute Werte erzielten auch Infrastrukturprojekte; diese kommen jedoch weniger häufig vor und verfolgen selten in erster Linie Beschäftigungsziele. Solche Projekte bezwecken Infrastrukturdienstleistungen bereitzustellen,

tragen aber gleichwohl direkt oder indirekt zu neuen Arbeitsplätzen bei.

Berufsbildungsprojekte, insbesondere jene für marginalisierte Gruppen, scheinen vor allem kombiniert mit Massnahmen für menschenwürdige Arbeit gut zu funktionieren. In dieser Kombination setzen sie ihre Beschäftigungsziele durchwegs um. Ähnlich gute Resultate könnten durch eine engere Verzahnung von KMU-Förderprogrammen mit Finanzierungsmassnahmen erreicht werden. Zur Messbarkeit ist anzumerken, dass die ermittelten Resultate in den Berufsbildungsprojekten oft die sofort sichtbare Resultate (*Outputs*) – z. B. die Zahl der Absolventen eines Kurses – messen und weniger die mittelfristigen Wirkungen (*Outcomes*). Dies sind zum Beispiel die Anzahl jener Absolventinnen und Absolventen, die eine neue oder bessere Arbeitsstelle gefunden haben. In der Berufsbildung sind daher Effekte sowohl einfacher zu messen und einfacher zu erzielen als bei Projektkategorien, welche komplexere Ziele und mittelfristige Wirkungen beinhalten.

Beschäftigungseffekte bei klassischen Mikrofinanzprojekten und einigen KMU-Förderungen beschränken sich in vielen Fällen auf die Geschäftsinhaber/-innen, mit zusätzlichen Einkünften für zumeist weibliche Familienmitglieder. Mit dem bescheidenen Projektumfang und den beschränkten Finanzmitteln, die zur Verfügung gestellt wurden, konnten die Begünstigten die Armut zwar lindern, nicht aber aus ihr ausbrechen oder den Nutzen über die eigene Familie hinaus auf die Gemeinschaft ausdehnen. Ähnliche Effekte sind bei bestimmten Projekten für neue Arbeitsplätze und Berufsbildungsprojekten für schutzbedürftige Gruppen beobachtbar.

Innerhalb von Projekten, welche Wertschöpfungsketten entwickeln, konnten Produzenten ihr Umsatzvolumen steigern und ihre Verhandlungsposition stärken. Die daraus abgeleiteten Beschäftigungseffekte wurden aufgrund ihrer indirekten Natur jedoch häufig nicht systematisch erfasst. Wo solche Projekte

### Wirksamkeit nach Projektkategorien



weniger erfolgreich waren, ging dies auf unzutreffende Erwartungen bezüglich Nachfrage und Preisen an den internationalen Märkten zurück.

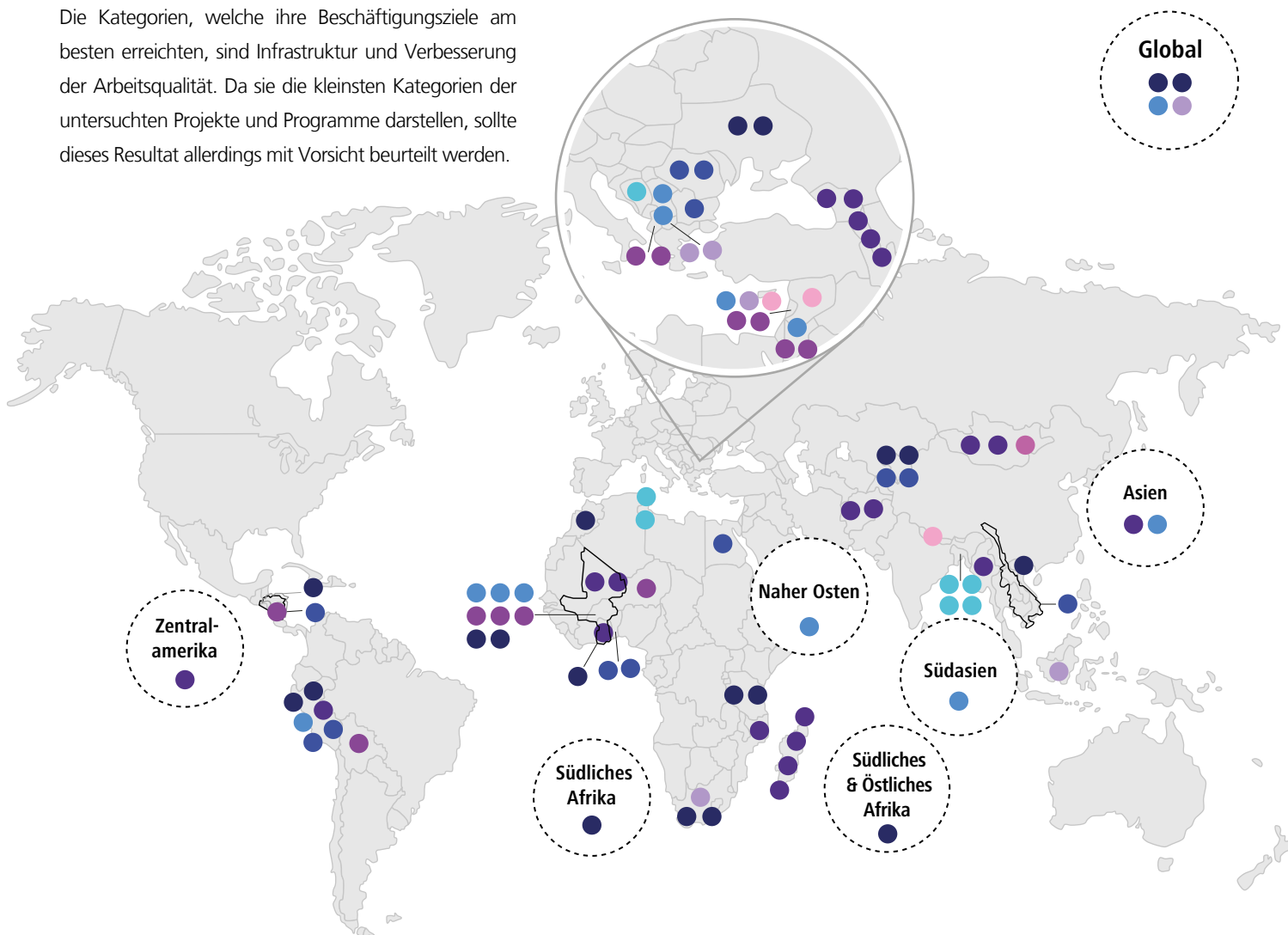
Indirekte Beschäftigungseffekte erzielten auch KMU-Förderungen, Infrastrukturmassnahmen und die meisten Projekte, welche den Zugang zu Finanzierungen verbessern. Nichtsdestotrotz schaffen und sichern auch solche Projekte Arbeitsplätze.

Ein erfreulicher Befund stellt die Feststellung dar, dass jene Projektkategorien mit direkten Beschäftigungszielen, wie Massnahmen zur Berufsbildung und zur Stärkung der Arbeitsqualität, wesentlich bessere Wirksamkeitswerte erlangten.

Die Kategorien, welche ihre Beschäftigungsziele am besten erreichten, sind Infrastruktur und Verbesserung der Arbeitsqualität. Da sie die kleinsten Kategorien der untersuchten Projekte und Programme darstellen, sollte dieses Resultat allerdings mit Vorsicht beurteilt werden.

## Für diesen Bericht analysierte Massnahmen

- Infrastruktur
- Jobqualität
- Berufsbildung für marginalisierte Gruppen
- Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten
- Zugang zu Finanzmitteln
- Berufsbildung und Vermittelbarkeit
- Strukturreform und Arbeitsplätze
- Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen
- Wertschöpfungsketten Handel





## Ein Erfolg

### *Youth employability in Nicaragua (DEZA)*

**Projektkategorie: Berufsbildung**

**Beitrag: CHF 3,7 Mio.**

**Projektzeitraum: 2006-2012**

**Begünstigte: 5'400 junge Menschen und 740 Lehrpersonen**

Das Projekt förderte 45 Berufsbildungszentren über das nationale Technologieinstitut Nicaraguas (INATEC) und weitere private und öffentliche Berufsbildungseinrichtungen. Die Aktivitäten beinhalteten u. a. die Modernisierung der Lehrpläne, die Weiterbildung der Lehrpersonen und die Entwicklung von Schulungsmodulen. Das Programm richtete sich speziell an von sozialer Ausgrenzung bedrohte junge Menschen. Die Kurse enthielten auch bedarfsgerechte Soft-Skills-Komponenten und wurden kostenfrei angeboten. Die grosse Mehrheit der Absolventinnen und Absolventen fand Arbeit, und fast 50 Prozent der jungen Menschen erzielten nach der Ausbildung ein höheres Einkommen.

Erfolgreich war auch das Zertifizierungssystem für junge Menschen und Arbeitsnehmende: Wer einen Kurs mit Erfolg abschloss, erhielt ein anerkanntes Zertifikat. Das im Rahmen von INATEC initiierte System führte zu einer neuen Regierungsstrategie: Eine Zertifizierungsstelle stellt jährlich 11'000 Beschäftigten Berufsbildungszertifikate aus.

Von den im Rahmen des Programms grundlegend modernisierten INATEC-Kursen werden auch künftige Studierende profitieren, so dass von nachhaltigen Beschäftigungsauswirkungen der Massnahmen ausgegangen werden darf.





## Eine Herausforderung

### *Social and Economic Development Network in Myanmar (DEZA)*

**Projektkategorie:** Landwirtschaftliche Wertschöpfungskette

**Beitrag:** USD 18,2 Mio. (an LIFT)

**Projektzeitraum:** 2010–2018

**Begünstigte:** 2'500 Frauen wurden geschult, wovon 960 in der Produktion tätig sind.

Das Projekt wird vom Livelihoods and Food Security Trust Fund (LIFT) unterstützt, einem Fonds, der in Myanmar seit 2010 über 130 Projekte implementierte und an dem mehrere Geber beteiligt sind. Die Schweiz trägt 18,2 Millionen US-Dollar bei, was 4 % der Fondsmittel insgesamt entspricht. Eines der von LIFT unterstützten Projekte ist das Netzwerk zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung. Das Netzwerk betreibt einen Souvenir-Shop, der von Frauen lokal gefertigte Produkte verkauft. Die Frauen arbeiten freischaffend und organisieren den Herstellungsprozess eigenständig. Sie erhalten eine Startfinanzierung, um sich Material und Ausrüstung zu beschaffen. Das Einkommen der Frauen ist im Schnitt von einem auf fünf Franken pro Tag gestiegen.

Das Projekt ist sehr erfolgreich, doch könnte seine langfristige Nachhaltigkeit durch verschiedene Faktoren beeinträchtigt werden. Die Teilnehmerinnen wurden mit altmodischen handbetriebenen Webstühlen ausgestattet, die mühsam zu bedienen und weit weniger effizient sind als die weitverbreiteten mechani-

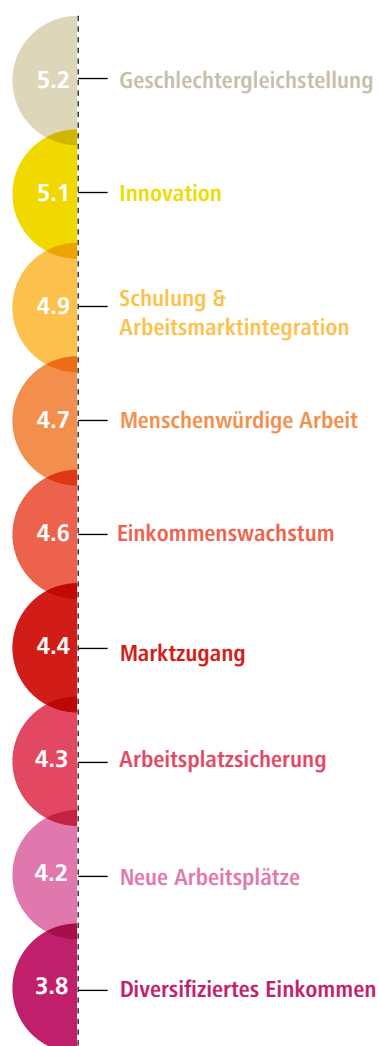
schen Webstühle. Die veraltete Technologie mag für Schulungszwecke von Nutzen sein, doch die Arbeit an ihnen dürfte negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Frauen haben und sie in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Herstellern benachteiligen. Zudem liegen Verkauf und Marketing nicht in den Händen der Frauen, sondern werden vom Projekt betreut. Sollen die Frauen das Geschäft eines Tages ohne Unterstützung der Geldgeber betreiben können, müssen ihnen irgendwann auch Verkauf und Marketing übertragen werden. Es käme dem Projekt zustatten, wenn ein Gesamtkonzept für die eigenständige Weiterführung der Geschäfte entwickelt und die Massnahmen stärker geschäftsorientiert ausgerichtet würden. Das ist derzeit nicht der Fall, was zum Beispiel in den eingeschränkten Öffnungszeiten des Souvenir-Shops zum Ausdruck kommt.

Abgesehen von diesen für die Zwecke des institutionellen Lernens herausgegriffenen Defiziten ist das Projekt sehr erfolgreich, mit bedeutenden Auswirkungen auf das Leben vieler Frauen.

## BESCHÄFTIGUNGSZIELE

Einkommenswachstum ist das am häufigsten genannte Beschäftigungsziel in Projekten im Portfolio der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit. Nur selten wird hingegen die Geschlechtergleichstellung als primäres Ziel erwähnt. Dieses ist gemäss den Richtlinien von SECO und DEZA generell als Transversalthema in alle Projekte integriert. Die relativ tiefe Zahl von Projekten mit expliziten Gleichstellungszielen darf daher nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass in vielen Projekten ein Gender-Bewusstsein zum Tragen kommt.

### Wirksamkeit nach Zielen

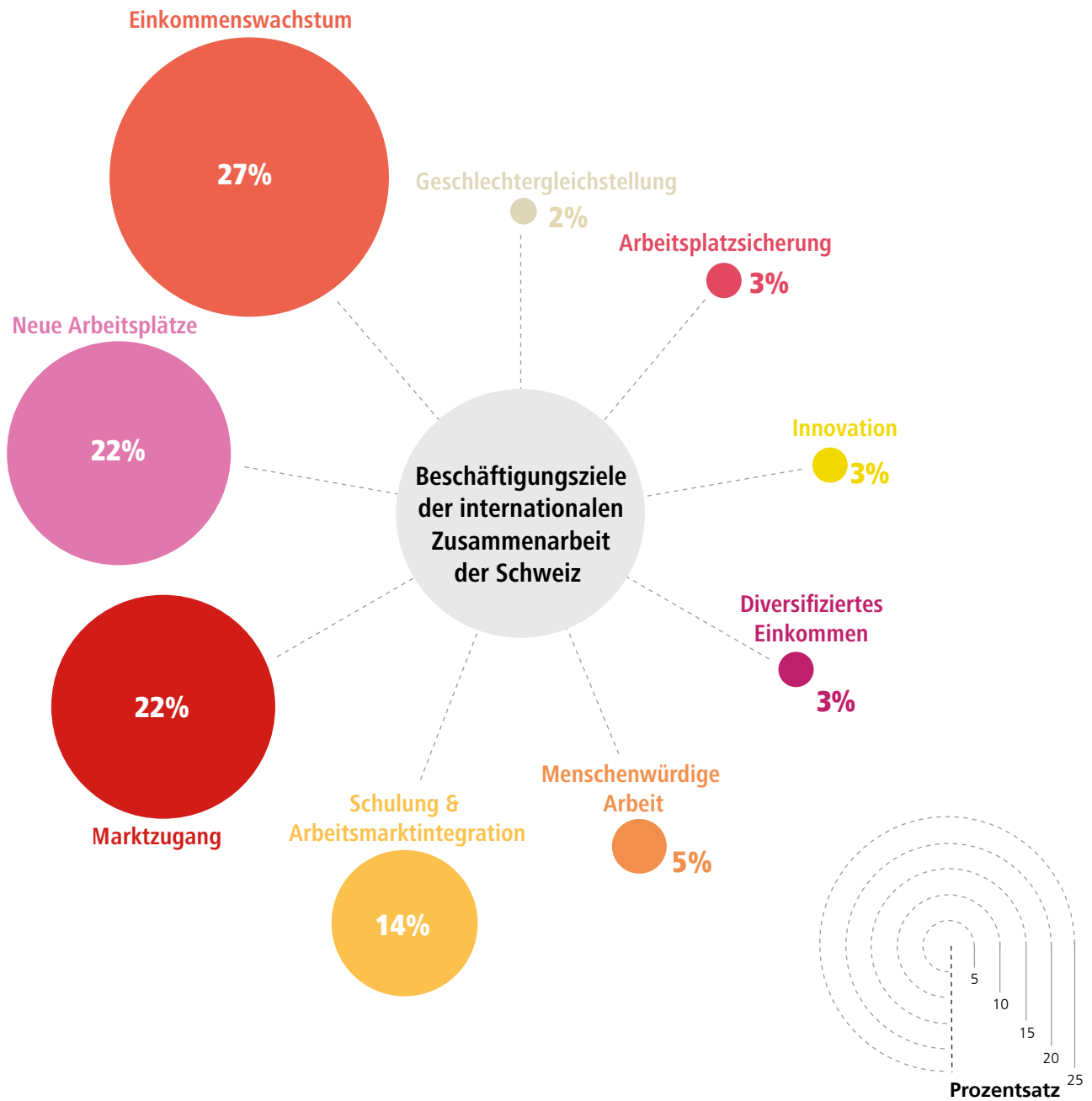


Die Studie zeigt auf, dass Weiterbildung und Arbeitsmarktintegration besonders vielversprechende Beschäftigungsziele sind. Demgegenüber bleibt die Schaffung von Arbeitsstellen – das unmittelbar am stärksten mit beschäftigungsbezogenen Massnahmen assoziierte Ziel – in der Rangliste der durchschnittlichen Wirksamkeitswerte hinter den anderen Zielen zurück. Möglicherweise ist die Schaffung neuer Arbeitsstellen schwieriger zu erreichen, zum Teil auch deshalb, weil die Messung der entsprechenden Resultate aufwändig ist. Eine Analyse erfordert grosse Datenmengen, damit verlässliche Zusammenhänge zwischen einer Massnahme und der Anzahl neuer Arbeitsplätze hergestellt werden können. Bei der Planung eines neuen Projekts oder Programms – besonders wenn Beschäftigungsziele nur Nebeneffekte sind – sollten die Verantwortlichen Aufwand und Kosten dahingehend prüfen, ob die gute Datenlage zu einem klareren Verständnis im Design von Folgeprojekten führen wird.

Bei Projekten mit Einkommenswachstum und Marktzugang als Ziel fiel die Beurteilung der Wirksamkeit tiefer aus. 39 der untersuchten Projekte bezweckten unter anderem einen Einkommenszuwachs, doch nur 11 wiesen am Ende konkrete und vergleichbare Resultate aus. Davon verfehlten die meisten Projekte ihre Ziele. Andererseits wurden in mehreren anderen Projekten die Erwartungen übertroffen.

Bei Projekten, die den Marktzugang förderten, wurde die Wirksamkeit oft durch unzutreffende Erwartungen bezüglich der Nachfrage und der Preisentwicklung für die unterstützten Waren und Dienstleistungen beeinträchtigt.

## Häufigkeit der Beschäftigungsziele







## Mahmoud Talal, 23

**Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechniker (HLK) in Ar-Ramtha, Jordanien;**

**Teilnehmer eines Berufsbildungsprogramms von *Mitigating the Impact of the Syrian Refugee Crisis on Vulnerable Jordanian Host Communities (DEZA)* im Zeitraum 2014–2015.**

Die Ortschaft Ar-Ramtha lebte vom Handel mit dem benachbarten Syrien und der Nähe zu den syrischen Handelszentren. Der Handel sicherte das Auskommen vieler Jordanier. Aufgrund der anhaltenden Syrienkrise versiegten diese Einkommensquellen und die grenznahen Gemeinden werden heute durch den starken Zustrom an Flüchtlingen zusätzlich belastet. Mahmoud Talal ist in Ar-Ramtha aufgewachsen und half dort in einer lokalen Reparaturwerkstätte für Klimageräte aus. Um seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, nahm er an einer von der DEZA finanzierten HLK-Berufsausbildung teil. Der Kurs beinhaltete eine einmonatige betriebliche Ausbildung bei LG, einem grossen Hersteller von Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlage. Die Fähigkeiten und Motivation des jungen Mannes wurden in der Firma sehr geschätzt, und das Unternehmen bot ihm eine feste Stelle an, die Mahmoud Talal allerdings schon kurze Zeit später wieder aufgeben musste. Täglich zwischen seiner Heimatstadt und der Firma zu pendeln, war eine zu grosse Belastung und vor Ort fand sich keine Unterkunft. Sein ehemaliger Arbeitgeber in Ar-Ramtha bot ihm jedoch eine neue Stelle als gelernter Facharbeiter mit deutlich höherem Lohn als vor der Ausbildung an.

*Ein kurzes Video über Mahmoud Talal ist auf den Internetseiten von DEZA und SECO verfügbar.*





## Qanije Selimi, 32

**Eigentümerin der REA-Kindertagesstätte in Tetovo, Mazedonien;  
Empfängerin eines Startzuschusses des Small Business Expansion  
Project (SECO) im Zeitraum 2013–2016.**

Qanije Selimi eröffnete ihre Kindertagesstätte vor fünf Jahren mit rudimentärer Ausstattung und drei Mitarbeitenden für 15 Kinder. Mit Hilfe des SECO-Projekts investierte sie in Betten, Spielzeug und Bürozubehör (im Wert von insgesamt 5000 US-Dollar) und verbesserte ihren Betrieb. Dadurch verdoppelte sich die Zahl der betreuten Kinder wie auch die der Beschäftigten. Qanije Selimi blieb dem Projekt verbunden, indem sie andere Unternehmerinnen beriet und unterstützte. Mittlerweile betreut die REA-Kindertagesstätte 150 Kinder mit albanischem und mazedonischem Hintergrund und beschäftigt 17 Frauen. Angesichts fehlender Kinderbetreuungseinrichtungen in dieser Region und der geringen kulturellen Akzeptanz arbeitender Mütter trägt Qanije Selimis Unternehmen insbesondere auch dazu bei, die Stellung der Frau im lokalen Arbeitsmarkt zu stärken.

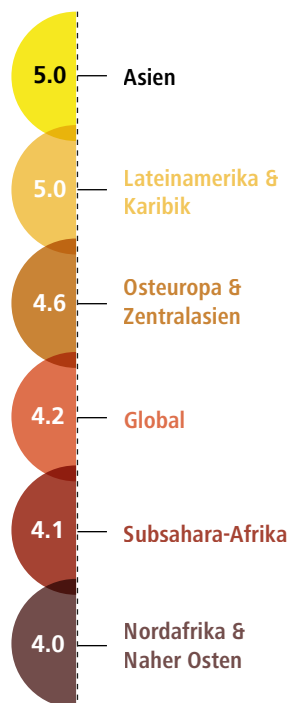
*Ein kurzes Video über Qanije Selimi ist auf den Internetseiten von DEZA und SECO verfügbar.*

## REGIONEN

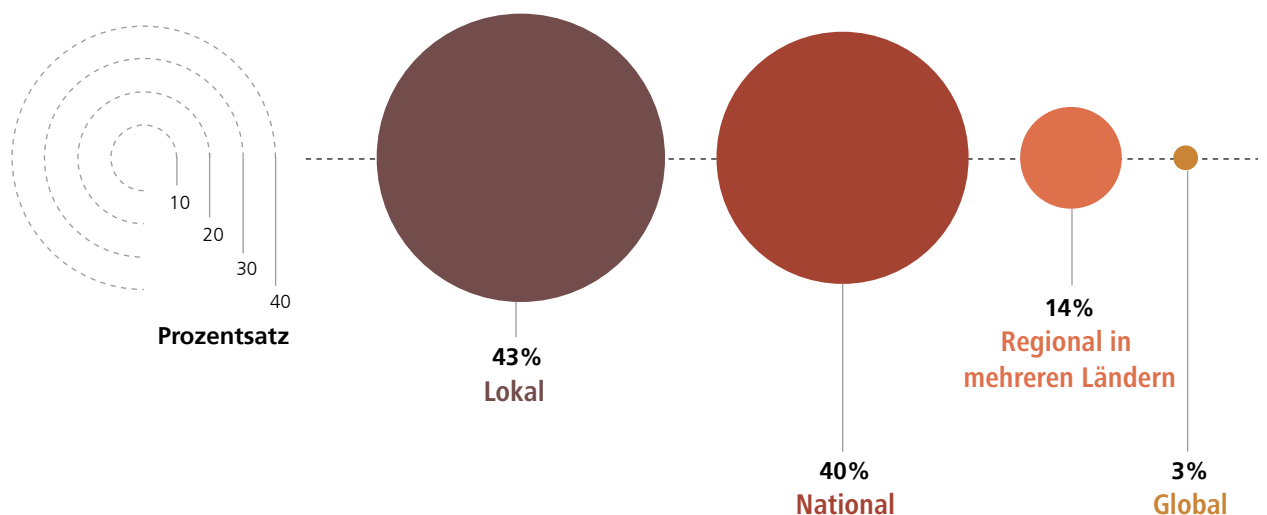
Die internationale Zusammenarbeit der Schweiz ist in Subsahara-Afrika, Nordafrika und dem Nahen Osten, Lateinamerika, Asien, Osteuropa und in der Gemeinschaft unabhängiger Staaten tätig. Die meisten Projektaktivitäten finden auf nationaler und subnationaler Ebene statt. Nur etwa 3 % der untersuchten Projekte ist global aktiv.

Während die Ebene der Projektaktivitäten (national, regional oder global) keinen Zusammenhang mit der Wirksamkeit der Aktivitäten aufzuweisen scheint, zeigt die Studie deutliche Unterschiede zwischen den geographischen Regionen auf. Besonders hohe Wirksamkeitswerte erzielten Projekte in Asien und Lateinamerika. In Afrika und im Nahen Osten hingegen sind die Projekte häufig mit grossen Herausforderungen auf den regionalen Arbeitsmärkten konfrontiert. Diese sind oft auf einen schwachen institutionellen Kontext und fragilen Staaten zurückzuführen. Erschwerend kommt die grosse Zahl junger Menschen hinzu, die keine Arbeit haben, ein niedriges Bildungsniveau oder keinen Schulabschluss aufweisen, und auf einen Arbeitsmarkt drängen, der sie nicht aufnehmen kann. In diesen Regionen ergeben sich Arbeitsmöglichkeiten oft im informellen Beschäftigungssektor, welche schwieriger zu beeinflussen und zu erfassen sind.

### Wirksamkeit nach Regionen

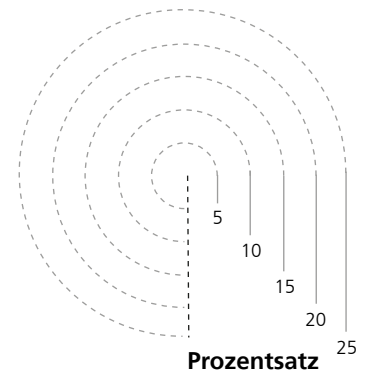
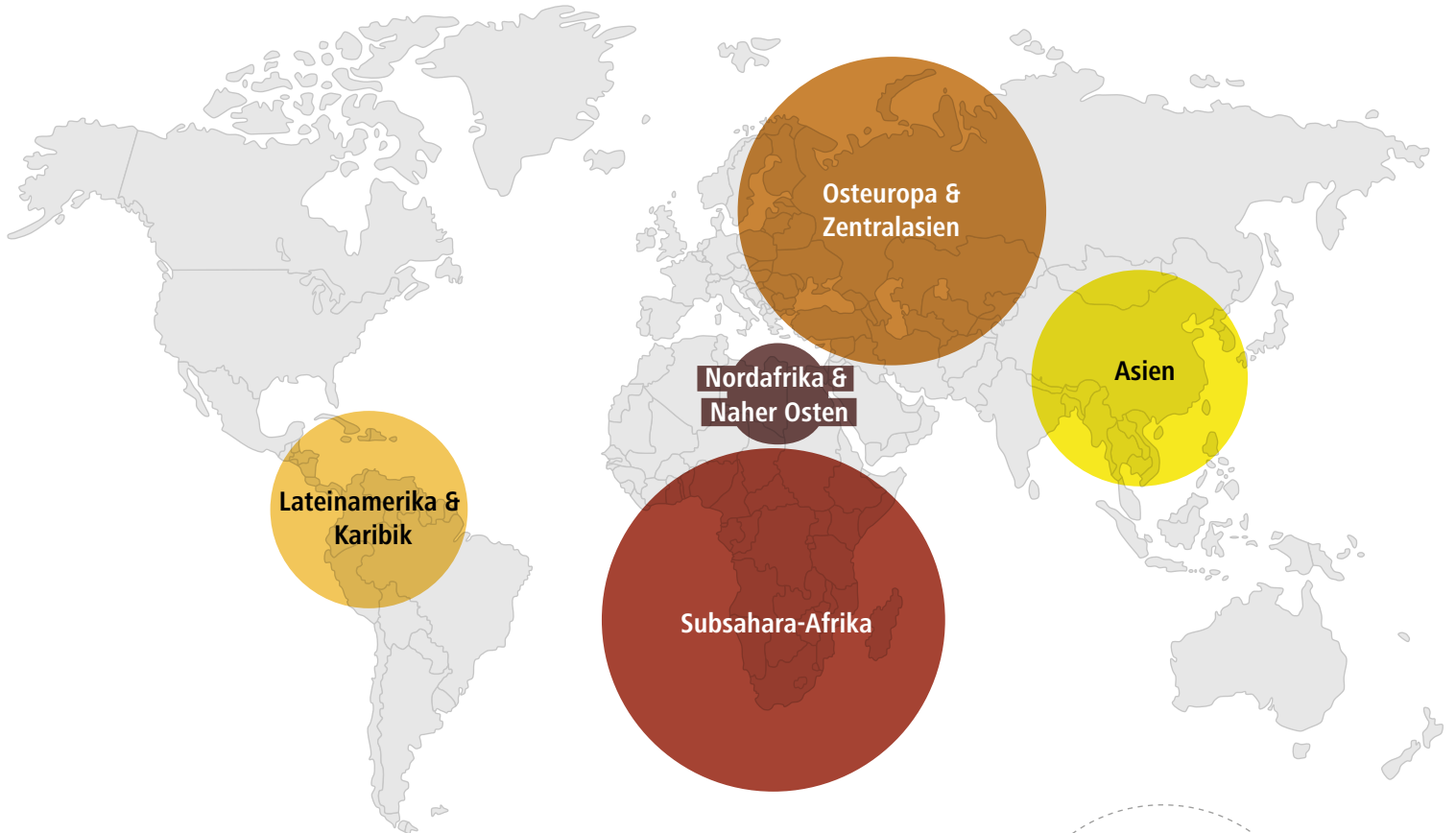


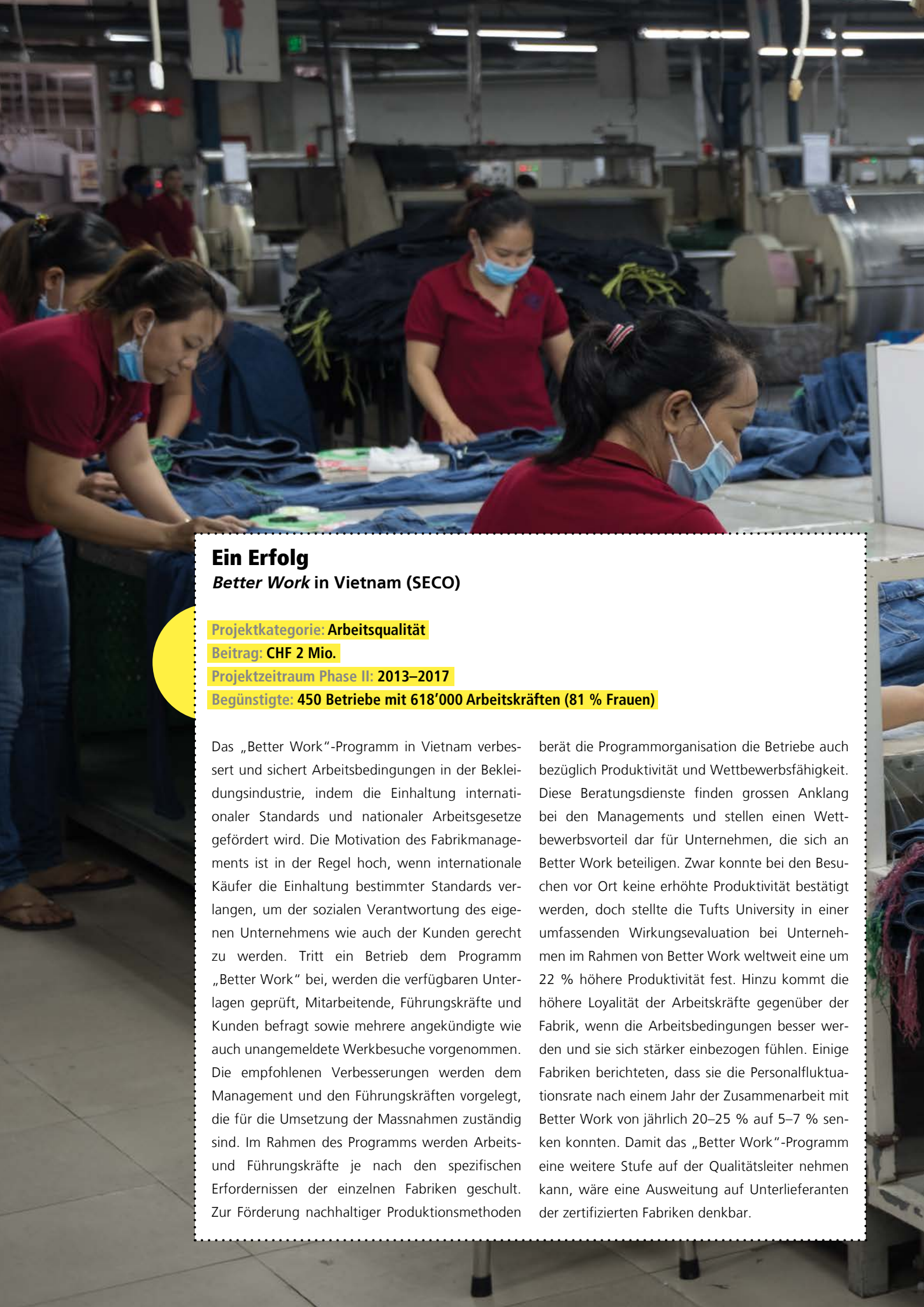
### Geografische Skala der Massnahmen



# Massnahmen nach Regionen

Global





## **Ein Erfolg** **Better Work in Vietnam (SECO)**

**Projektkategorie: Arbeitsqualität**

**Beitrag: CHF 2 Mio.**

**Projektzeitraum Phase II: 2013–2017**

**Begünstigte: 450 Betriebe mit 618'000 Arbeitskräften (81 % Frauen)**

Das „Better Work“-Programm in Vietnam verbessert und sichert Arbeitsbedingungen in der Bekleidungsindustrie, indem die Einhaltung internationaler Standards und nationaler Arbeitsgesetze gefördert wird. Die Motivation des Fabrikmanagements ist in der Regel hoch, wenn internationale Käufer die Einhaltung bestimmter Standards verlangen, um der sozialen Verantwortung des eigenen Unternehmens wie auch der Kunden gerecht zu werden. Tritt ein Betrieb dem Programm „Better Work“ bei, werden die verfügbaren Unterlagen geprüft, Mitarbeitende, Führungskräfte und Kunden befragt sowie mehrere angekündigte wie auch unangemeldete Werkbesuche vorgenommen. Die empfohlenen Verbesserungen werden dem Management und den Führungskräften vorgelegt, die für die Umsetzung der Massnahmen zuständig sind. Im Rahmen des Programms werden Arbeits- und Führungskräfte je nach den spezifischen Erfordernissen der einzelnen Fabriken geschult. Zur Förderung nachhaltiger Produktionsmethoden

berät die Programmorganisation die Betriebe auch bezüglich Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Diese Beratungsdienste finden grossen Anklang bei den Managements und stellen einen Wettbewerbsvorteil dar für Unternehmen, die sich an Better Work beteiligen. Zwar konnte bei den Besuchen vor Ort keine erhöhte Produktivität bestätigt werden, doch stellte die Tufts University in einer umfassenden Wirkungsevaluation bei Unternehmen im Rahmen von Better Work weltweit eine um 22 % höhere Produktivität fest. Hinzu kommt die höhere Loyalität der Arbeitskräfte gegenüber der Fabrik, wenn die Arbeitsbedingungen besser werden und sie sich stärker einbezogen fühlen. Einige Fabriken berichteten, dass sie die Personalflyktuationsrate nach einem Jahr der Zusammenarbeit mit Better Work von jährlich 20–25 % auf 5–7 % senken konnten. Damit das „Better Work“-Programm eine weitere Stufe auf der Qualitätsleiter nehmen kann, wäre eine Ausweitung auf Unterlieferanten der zertifizierten Fabriken denkbar.



## Eine Herausforderung

### *Micro and Small Enterprise Project (MSEP) in Mazedonien (SECO)*

**Projektkategorie:** Zugang zu Finanzierungen

**Beitrag:** CHF 1'045'000

**Projektzeitraum:** 2013–2017

**Begünstigte:** Mikro-, Klein- und Mittelbetriebe, regionale Geschäftszentren und

**lokale Geschäftsberatungen**

Das Projekt MSEP für Mikro-, Klein- und Mittelbetriebe (KKMU) unterstützt Unternehmen mit Schulungsprogrammen, Finanzierungen und Dienstleistungen für die Unternehmensentwicklung (zum Beispiel durch die Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen). Ziel war, neue Arbeitsplätze zu schaffen und die Wirtschaft in Mazedonien zu entwickeln. Die Firmen konnten gemäss ihrem Bedarf frei wählen, welche Projektangebote sie nutzen wollten. Einzig die Teilnahme am Schulungsprogramm wurde vorausgesetzt, um Unternehmensdienstleistungen und Finanzierungen in Anspruch zu nehmen. Insgesamt 207 Unternehmen nahmen am Schulungsprogramm teil; 68 wählten Beratungen oder Networking-Events; sechs Unternehmen erhielten Finanzmittel im Rahmen des Mikroinvestmentfonds.

Das Projekt konnte sein Potenzial nicht voll entfalten, hauptsächlich weil nicht genügend Unternehmerinnen und Unternehmern für das Programm gewonnen werden konnten. Eine Zusammenarbeit mit regionalen oder lokalen Entwicklungsagenturen oder anderen öffentlichen Stellen hätte die Teilnehmerzahl erhöhen können. Eine Umfrage zum tiefer als erwarteten Interesse ergab, dass die Führungskräfte junger Unternehmen kaum die nötige Zeit aufbringen konnten, um zu den (oft weit entfernten) Schulungsorten zu fahren und am ganztägigen Programm teilzunehmen. Das Kursinstitut war sich dieser Problematik bewusst und reagierte mit einer Anpassung der Stundenpläne. Innovative Lösungen (wie Webinare) wurden jedoch kaum ins Auge gefasst.

Das Projekt verlangte, dass die Teilnehmenden einen Teil der Schulungskosten selber tragen. Damit sollte ihre aktive Beteiligung sowie die finanzielle Tragbarkeit und Qualität des Angebots gewährleistet werden. Gleichzeitig zum MSEP-Projekt finanzierte jedoch ein anderer Geber ein unternehmerisches Schulungsprogramm, welches kostenfrei angeboten wurde. Diese Konkurrenzsituation hätte durch eine bessere Geber-Koordination verhindert werden können.

Potenzial für bessere Koordination bestand auch zwischen Projekten, welche mit Geldern aus der Schweiz finanziert wurden. Zum Beispiel entwickelte ein anderes vom SECO gefördertes Projekt in Mazedonien eine Datenbank, um die Dienstleistungen der Leichtindustrie zu erfassen. Auch das MSEP-Projekt arbeitete mit Firmen der gleichen Branche. Eine Verbindung zum Datenbankprojekt hätte den Firmen einen zusätzlichen Nutzen bringen können.

Das Projekt führte gleichwohl zu positiven Resultaten: Zwischen 2013 und 2015 konnten 145 neue Beschäftigte gezählt werden in Firmen, die seit 2014 im Projekt teilnahmen. In derselben Zeitspanne sind in einer Zufallsauswahl von vergleichbaren, aber projektexternen KMU nur 54 neue Arbeitsplätze entstanden.

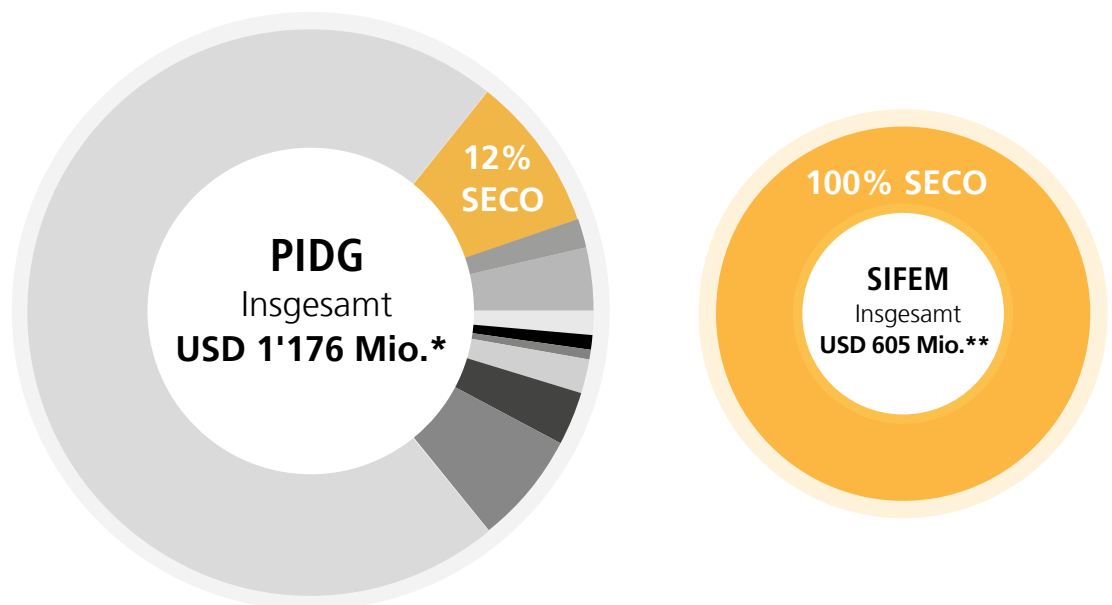


# WEITERE FINANZIERUNGSMECHANISMEN

Neben Projekten und Programmen beinhaltet das SECO-Portfolio auch den Fonds «Swiss Investment Fund for Emerging Markets» (SIFEM) und die «Private Infrastructure Development Group» (PIDG). Diese leisten Finanzierungen und Investitionen in die Wirtschaft von Entwicklungsländern. SIFEM ist eine Schweizer Einrichtung, PIDG gehört verschiedenen internationalen Geberorganisationen, die auch für die strategische Lenkung zuständig sind. Beschäftigung ist ein wichtiges Entwicklungsziel für beide Mechanismen.

PIDG und SIFEM funktionieren anders als die vorgängig beschriebenen Projekte, weshalb die bislang angewandte Beurteilungsmethode nicht ganz kompatibel ist. Beide Organisationen erstatten dem SECO in standardisierter Form auf Ebene des Gesamtmechanismus Bericht über ihre Ergebnisse und Investitionen. Die Resultate von PIDG und SIFEM wurden aufgrund vertiefter Gespräche und der Analyse weiterer Dokumente geprüft.

## PIDG und SIFEM nach Volumen



\* Gelder von Mitgliedern und anderen Gebern an PIDG 2002–2015 (Jahresbericht PIDG 2015)

\*\* SIFEM aktive Verpflichtungen insgesamt per Ende 2015 (OBVIAM)

# SIFEM

Die SIFEM AG ist eine privatrechtliche Aktiengesellschaft. Der Bund hält sämtliche Aktien. SIFEM beteiligt sich ausschliesslich an Unternehmungen, die keinen oder nur einen sehr beschränkten Zugang zu Handelsfinanzierungen haben. Daher darf davon ausgegangen werden, dass die Finanzierung dieser Projekte direkt in Beschäftigungseffekte mündet, die neue Arbeitsplätze schaffen und die meisten auch sichern.

Zwischen 2003 und 2011 trug SIFEM zur Schaffung von 46'000 neuen Stellen und zur Sicherung von 222'000 Stellen bei. Wird das Stellenwachstum bei SIFEM-unterstützten Unternehmen mit den Wirtschaften verglichen, in denen diese tätig sind, resultiert im Zeitraum 2008 bis 2010 bei SIFEM unterstützten Unternehmen ein Beschäftigungswachstum von 9,7 %, gegenüber einem durchschnittlichen Zuwachs von 0,1 %. Diese Zahlen deuten auf positive Auswirkungen hin, doch können die wirtschaftliche Entwicklung und die daraus entstandenen neuen Arbeitsplätze auf zahlreiche Faktoren zurückgehen. Die vorliegenden Daten lassen keine präzisen Folgerungen zu, inwieweit die Massnahmen selber zur Veränderung der Beschäftigungszahlen geführt haben.

Die qualitativen Informationen zur Entwicklungswirkung einer Massnahme und die Einhaltung der durch SIFEM vorgegebenen Umwelt-, Sozial- und Gouvernanz-Standards, werden durch die jeweiligen Fondsmanager überwacht. Die quantitativen Informationen zur Anzahl der geschaffenen und gesicherten Arbeits-

stellen fliessen in die jährliche Berichterstattung ein. Für eine noch gezieltere Betrachtung der verschiedenen Aspekte der Beschäftigung wird vorgeschlagen, das Berichtsformat zu präzisieren, insbesondere:

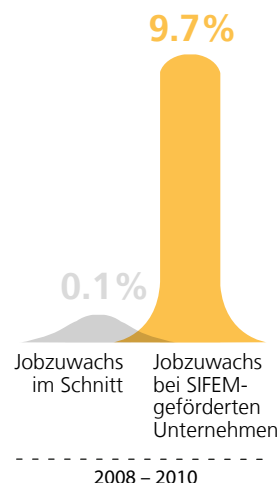
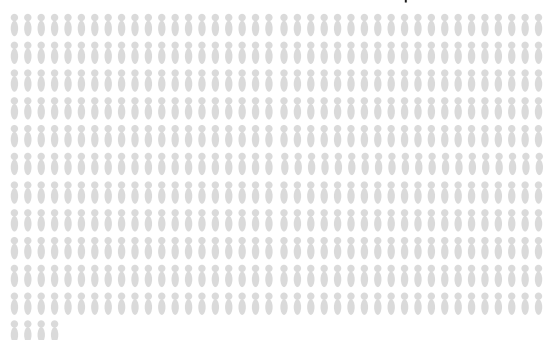
- Auch weiterhin sollten, wie 2014 eingeführt, die Aspekte der zahlenmässigen Veränderung von Arbeitsplätzen und der Arbeitsplatzschaffung auf der Basis der strategischen Ziele des Bundesrats in den Bericht einfliessen. Zudem sollten die Monitoringmethoden regelmässig auf ihre Zweckmässigkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.
- Als Beobachtungskriterium sollte auch die Arbeitsintensität berücksichtigt werden, damit – wo immer dies im Rahmen einer Massnahme insgesamt sinnvoll ist – ermittelt werden kann, ob den Investitionen, die mehr Arbeitsplätze schaffen, höhere Priorität zukommen soll.
- Der Berichterstattung auf Ebene der Begünstigten zu qualitativen Aspekten von Schulungen sollte mehr Gewicht beigemessen werden; wo immer dies erforderlich scheint, sollten Schulungen Teil des Finanzierungspakets werden.
- Die qualitativen Aspekte von Arbeitsbedingungen für Frauen sollten zielgerichteter angegangen werden, zum Beispiel indem mehr Informationen zu Frauen am Arbeitsplatz gesammelt und in Monitoringmechanismen einbezogen werden.

## Beschäftigungseffekte SIFEM zwischen 2003 und 2011

**46'000** neu geschaffene Arbeitsplätze



**222'000** unterstützte Arbeitsplätze

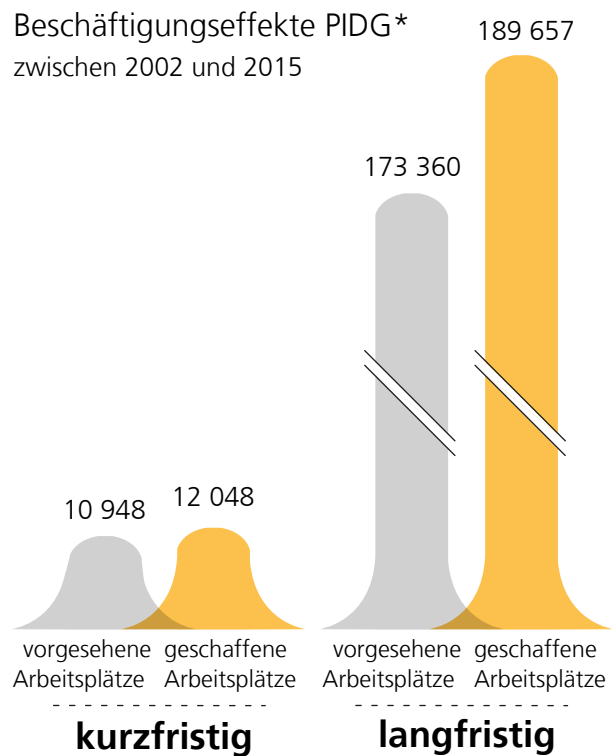


## PIDG

PIDG mobilisiert seit 2002 private Investitionen in Infrastrukturen durch die Bereitstellung von Entwicklungskapital ganz am Anfang des Projektes, durch Kreditgarantien und durch Darlehen. Die Investitionen zielen auf eine Verbesserung von Infrastruktureinrichtungen ab. Dadurch wird die Bereitstellung von Dienstleistungen für Arme gefördert, das Wirtschaftswachstum angekurbelt und Armut in Entwicklungsländern gelindert. Eine bessere Infrastruktur stützt die Wirtschaft, indem die Industrie z.B. zuverlässig mit Strom versorgt wird oder Transportsysteme zur Vermarktung von Produkten leichter zugänglich werden. Dies wiederum generiert, als indirekte Auswirkungen, Wirtschaftswachstum und Beschäftigung. Direkte Beschäftigungseffekte ergeben sich aus den Arbeitsplätzen, die in der Bauphase, im Betrieb und im Unterhalt der neuen Infrastrukturen entstehen. Es gibt auch sekundäre Auswirkungen auf die Beschäftigung, z. B. wenn eine neue Strasse einen besseren Zugang zu Ortschaften und Märkten schafft. Diese Effekte sind allerdings schwer quantifizierbar und werden deshalb nicht einbezogen. PIDG-Infrastruktureinrichtungen sollen mit der Zeit ein gewisses Mass an Eigenständigkeit erreichen, also wirtschaftlich selbsttragend werden, gleichzeitig aber auch weiteren Entwicklungszielen dienen. Die Dienstleistungen von PIDG sollen komplementär zum Privatsektor sein, indem sie nur Unternehmungen unterstützen, die keine kommerzielle Finanzierung erhalten würden.

Gemäss den Daten von PIDG für das Jahr 2015 liegt die Zahl der durch operative Projekte geschaffenen oder unterstützten Arbeitsplätze leicht höher als ursprünglich erwartet: für 58 operative Projekte wurden 12'048 Kurzeit Arbeitsplätze gemeldet, gegenüber 10'948 ursprünglich geplanten Stellen. Nach Projektabschluss stiegen die gemeldeten Arbeitsplätze auf mittlerweile 189'657 langfristige Stellen, gegenüber 173'360 in den ursprünglichen Prognosen. Die anfänglichen Schätzungen waren von 127 Millionen Menschen mit neuem oder besserem

Zugang zu Infrastruktur als Folge von PIDG-Projekten ausgegangen. In späteren Schätzungen wurde diese Zahl auf 139 Millionen Menschen angehoben. Aus den Unterlagen geht allerdings nicht hervor, mit welchen Methoden diese Daten gesammelt und überprüft wurden, in welchem Umfang sie geschätzt wurden und ob Ausgangsdaten einbezogen worden sind.



\*gemäss Datenbank PIDG 2015

# VERGLEICH MIT ANDEREN GEBERN

Beschäftigung ist zu einem Kernziel der Entwicklungszusammenarbeit geworden. Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit kann im Bereich der Beschäftigung auf den folgenden Ebenen mit anderen Geberorganisationen\* verglichen werden.

**Wirksamkeit:** Gemäss internationaler Erfahrung – und die vorliegende Studie kommt zu ähnlichen Schlüssen – sind neue Arbeitsplätze als quantitatives Ziel schwierig zu erreichen: die Wirkungen können oft kaum in vollem Umfang erfasst werden und kommen in vielen Fällen (erst) auf lange Sicht zum Tragen. Diese Erkenntnis schmälert die Bedeutung von Beschäftigungsmassnahmen nicht. Sie zeigt vielmehr auf, welche enorme Herausforderung das Ziel neue Arbeitsplätze zu schaffen, besonders für bestimmte Projektkategorien, sein kann. Ein hohes Bevölkerungswachstum und eine schwache Regierungsführung erschweren die Zielerreichung zusätzlich. Damit sich die Massnahmen langfristig auf die Beschäftigung auswirken können, sind anhaltende (und zuweilen grosse) beschäftigungsbezogene Investitionen erforderlich.

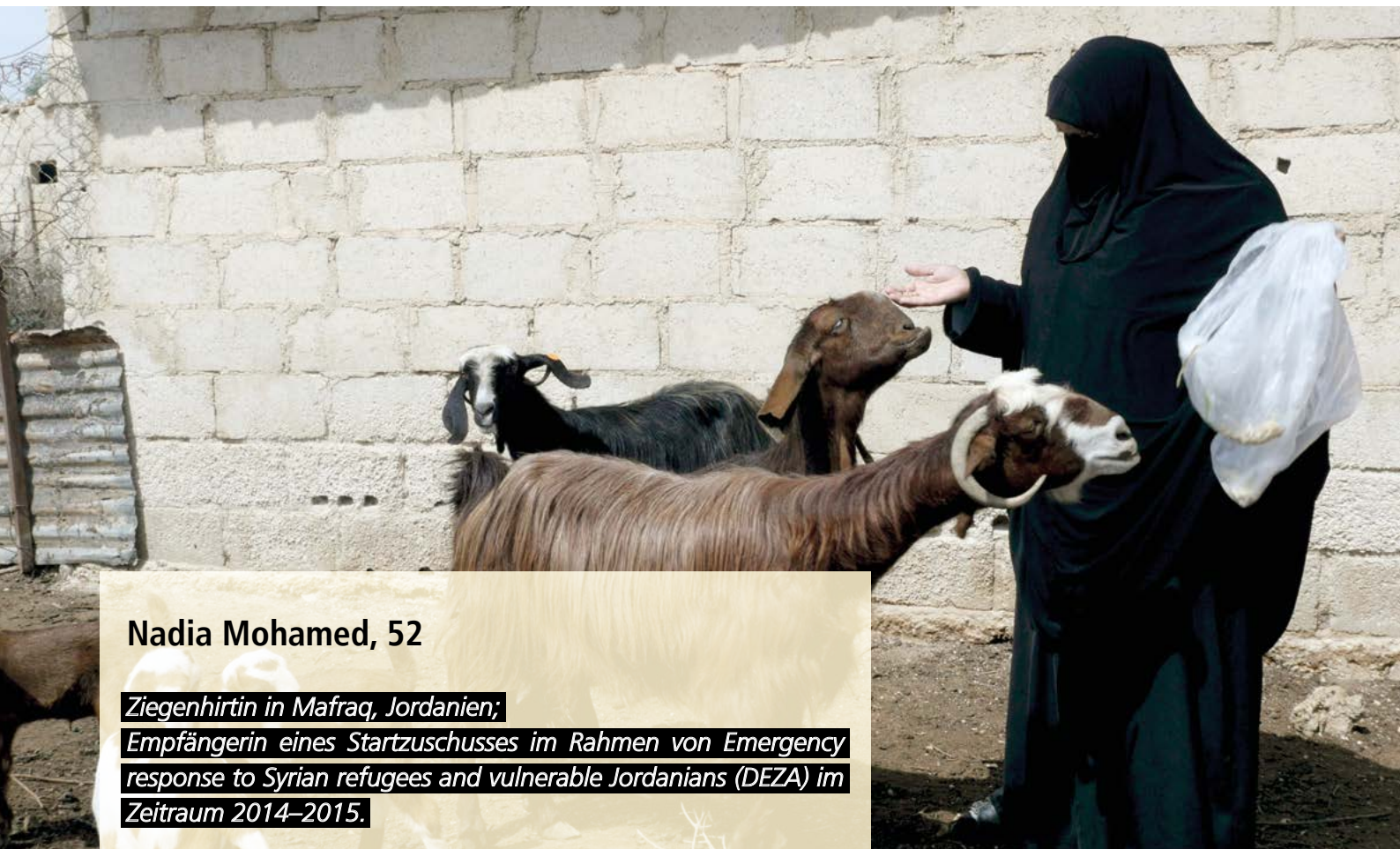
**Projektkategorien und Ziele:** Das Portfolio der Schweizer Entwicklungsmassnahmen und deren beschäftigungsbezogene Ziele widerspiegeln internationale Praktiken und Erfahrungen. Wertschöpfungsprojekte zielen auf höhere Einkommen und einen besseren Marktzugang ab. Berufsbildungsprogramme sind auf Weiterbildung und Arbeitsmarktintegration ausgerichtet. Und die Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen

wie auch Finanzierungsprojekte haben indirekt die Schaffung neuer Arbeitsplätze zum Ziel. Die internationale Erfahrung zeigt, dass die Ausrichtung auf eine breite Palette beschäftigungsbezogener Zielsetzungen – wie von der Schweiz praktiziert – gerechtfertigt ist, da sie einer ganzheitlichen Betrachtung entspricht, die den unterschiedlichen Dimensionen der Beschäftigung Rechnung trägt.

**Methode und Vorgehen:** Die wachsende Bedeutung der Beschäftigung in der globalen Auseinandersetzung über Entwicklungszusammenarbeit hat die Geber rund um den Globus veranlasst, die Beschäftigungswirkungen ihrer Projekte und Programme systematisch zu überprüfen. Unter diesem Aspekt zeichnet sich der Schweizer Wirkungsbericht im Bereich Beschäftigung als eine der systematischsten, umfassendsten und innovativsten Untersuchungen aus, zumal er eine repräsentative Auswahl beschäftigungsbezogener Entwicklungsmassnahmen der Schweiz abdeckt und die Resultate heterogener Programme und Projekte vergleichbar macht. Die innovative Anwendung der Wirksamkeitswertung macht den Vergleich verschiedener Massnahmen möglich und erlaubt es, auch ohne gründliche Impaktevaluation Schlüsse über die Performance der einzelnen Massnahmen zu ziehen. Was rigorose Wirkungsmessung anbelangt, gehen andere Geber indessen weiter als die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit. Sie stützen sich dabei auf wissenschaftliche Methoden von Impaktevaluierungen, namentlich auf randomisierte kontrollierte Studien, die spezifisch auf die Beurteilung der Auswirkungen auf die Beschäftigung ausgerichtet sind.

---

\* Der Vergleich umfasste die Weltbankgruppe, die Vereinten Nationen, die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), die Deutsche Entwicklungsbank (KfW), die dänische Entwicklungszusammenarbeit (Danida) und die norwegische Agentur für Entwicklungszusammenarbeit (Norad).



## Nadia Mohamed, 52

**Ziegenhirtin in Mafraq, Jordanien;  
Empfängerin eines Startzuschusses im Rahmen von Emergency  
response to Syrian refugees and vulnerable Jordanians (DEZA) im  
Zeitraum 2014–2015.**

Nadia Mohamed, verwitwet, Mutter von acht Kindern, lebt in Grenznähe zu Syrien und nahm an einem von der DEZA geförderten Schulungsprogramm für Marketing und Geschäftsführung teil. In der Folge erhielt sie einen Startzuschuss für den Aufbau eines Mikrounternehmens ihrer Wahl. Mit dem Zuschuss kaufte sie sich zwei Ziegen, um in der Nachbarschaft Milch und Milchprodukte zu verkaufen. Das Geschäft läuft gut, und sie erwirtschaftet etwa 85 Franken pro Monat. Mit dem Einkommen finanziert sie die Ausbildung ihrer Kinder. Laut Nadia Mohamed war das Projekt ihrer Familie förderlich, doch betont sie, dass sie mit gleich viel Arbeit mehr Einkommen erwirtschaften könnte, wenn sie mehr als nur zwei Ziegen hätte kaufen können.

*Ein kurzes Video über Nadia Mohamed ist auf den Internetseiten von DEZA und SECO verfügbar.*



# GEWONNENE ERKENNTNISSE UND BEWÄHRTE PRAKTIKEN

## **1 Beschäftigung ist ein wichtiges Ziel der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit.**

Aus der Analyse der Projektkategorien und Beschäftigungsziele gehen zwei bewährte Praktiken hervor: Beschäftigungsziele sind konsequent auf die Vorgehensweise in den Kategorien abgestimmt, und die Projektkategorien decken eine breite Palette beschäftigungsbezogener Ziele ab. Dies weist darauf hin, dass die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit Beschäftigungseffekten grosse Bedeutung beimisst.

## **2 Projekte für menschenwürdige Arbeit wirken sich unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen der von Armut betroffenen Menschen und Frauen aus.**

Projekte für menschenwürdige Arbeit erzielen eine überdurchschnittliche Wirksamkeit. Zwar können die Projekte nicht alle Probleme in kurzer Zeit lösen, doch bringen sie nicht nur den Arbeitskräften viel Gutes, sondern auch der Privatwirtschaft und der Gesellschaft, zeigen sie doch auf, dass menschenwürdige Arbeitsbedingungen und Produktivität einander nicht ausschliessen müssen.

## **3 Einige Massnahmen haben keine direkten Auswirkungen auf die Beschäftigung.**

Die untersuchten Wertschöpfungs-, KMU- und Infrastrukturprojekte wie auch die meisten Förderungen für einen besseren Zugang zu Finanzmitteln haben keine direkten Beschäftigungsziele. Daher werden auch keine Informationen zu allfälligen Wirkungen im Beschäftigungsbereich erhoben. Gemäss Studien und Evaluationen tragen gleichwohl auch diese Projektkategorien dazu bei, neue Stellen zu schaffen, Arbeitsplätze zu sichern, die Einkommen zu steigern, und sie führen oft auch zu besseren Arbeitsstellen. In der Projektplanung muss aber sorgfältig abgewogen werden, ob und wenn ja welche Beschäftigungsziele angestrebt werden sollten.

## **4 Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist ein schwieriges Ziel.**

Die kausalen Zusammenhänge zwischen einer Beschäftigungsmassnahme und ihren direkten und indirekten quantitativen Auswirkungen zu identifizieren, ist in aller Regel anspruchsvoll. Dennoch sind solche Effekte durchaus wahrscheinlich, und es gibt Hinweise, dass direkte Auswirkungen lange nach Beendigung einer Massnahme auf verschiedenen Ebenen auch indirekte Auswirkungen nach sich ziehen. Daher ist es wichtig, bei der Planung eines Projekts oder Programms die Messung der Auswirkungen und den entsprechenden Aufwand für die Erhebung der Ausgangs- und Folgedaten zu berücksichtigen.

# VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE

Entwicklungszusammenarbeit erfordert ein Netzwerk von Organisationen und Personen, die gemeinsam auf die Reduktion der Armut und auf Entwicklung hinarbeiten. Angesichts der komplexen Herausforderungen welche eine geteilte Verantwortlichkeit mit sich bringt, stellen die Ergebnisse dieser Studie ein sehr zufriedenstellendes Resultat für die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit dar. Es versteht sich von selbst, dass die DEZA und das SECO dazu ermutigt werden, diesen erfolgreichen Weg fortzusetzen. Für die im Laufe dieser Untersuchung erkannten Bereiche mit Verbesserungspotenzial sollten die folgenden Vorschläge berücksichtigt werden.

## PROJEKTPLANUNG UND -MANAGEMENT

### 1 **Gründliche Planung und ausreichende Ressourcen für Projekte in schwierigen Regionen und fragilen Ländern.**

Die tieferen Wirksamkeitswerte für Afrika und den Nahen Osten bedeuten nicht, Projekte in diesen Regionen zu vermeiden. Dieses Ergebnis sollte Projektplanern vielmehr ein Hinweis sein, dass Massnahmen in diesen Regionen gründlich geplant und mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet werden müssen, damit sie trotz ungünstigem Umfeld erfolgreich sein können.

### 2 **Realistische Erwartungen wenn neue Arbeitsplätze geschaffen werden sollen.**

Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist ein schwieriges Ziel, das oft über indirekte Auswirkungen erreicht wird, welche wiederum schwierig messbar sind. Für Projekte und Programme für welche die Schaffung neuer Arbeitsplätze nicht an erster Stelle steht und die in einem anspruchsvollen Umfeld umgesetzt werden, sollten realistische Erwartungen gesetzt werden. Die Erhebung und Messung der Wirkungen ist zudem aufwändig und setzt beträchtliche Ressourcen voraus. Daher gilt es in der Planung solcher Projekte die Vor- und Nachteile sorgfältig abzuwägen.

### 3 **Gut funktionierende und bewährte Massnahmen fördern und kombinieren.**

Da Berufsbildungsprojekte und Projekte für menschenwürdige Arbeit ihre Beschäftigungsziele durchwegs gut zu erreichen scheinen, sollten diese gefördert werden.

Noch bessere Resultate könnten mit der Kombination von KMU-Projekten, die unternehmerische Schulungen oder Beratungen im Programm haben, mit Modulen, die Zugang zu Finanzierungen bieten erzielt werden. Dies insbesondere weil Unternehmer/-innen oft mehrere Hürden gleichzeitig nehmen müssen (z.B. fehlende Finanzmittel, gepaart mit mangelndem Fachwissen oder unternehmerischen Fähigkeiten).

### 4 **Ergänzende Lösungen, um aus der Armutsfalle auszubrechen.**

Mikrofinanzprojekte, Projekte zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und Berufsbildungsprojekte für schutzbedürftige Gruppen sind oft gerade ausreichend ausgestattet, um die Armut der Begünstigten zu lindern, aber nicht gross genug, um aus ihr auszubrechen oder den Nutzen über die eigene Familie hinaus auf die Gemeinschaft auszudehnen. In diesen Programmen und Projekten sollte deshalb nach einer erfolgreich abgeschlossenen ersten Phase, eine zweite geprüft werden; wenn möglich in Kombination mit Zugang zu Finanzen und der Förderung unternehmerischer Fähigkeiten.

### 5 **Mehr Synergien zwischen den Massnahmen.**

Oft mangelt es an Zusammenarbeit zwischen Projekten im gleichen Land, obschon es mögliche Synergien gäbe, zum Beispiel zwischen einem Berufsbildungs- und einem Wertschöpfungsprojekt. Daher wird empfohlen, bei der Projektplanung den Nutzen solcher Kooperationen stärker im Auge zu behalten.

## **6 Bessere Marktanalysen für die Entwicklung von Wertschöpfungsketten.**

Bei Massnahmen zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten wurde die Wirksamkeit durch ungenügende Analysen des Marktpotenzials und entsprechenden Produktions- und Marketingrisiken beeinträchtigt. Daher wird empfohlen, diese Massnahmen auf gründliche Analysen des Marktes und der Wertschöpfungsketten abzustützen, um die Erfolgsfaktoren für die Marktentwicklung zu ermitteln. Ein solches Vorgehen würde auch zu einer stärkeren Bedarfsorientierung der Projekte der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit führen.

## **7 Nutzung von Entwicklungspartnerschaften mit dem Privatsektor für die Entwicklung von Wertschöpfungsketten.**

Die Produktion und Verarbeitung landwirtschaftlicher Rohstoffe könnte von mehr öffentlich-privaten Partnerschaften profitieren und zu einem stärkeren Engagement des Privatsektors führen. Aufseiten der Entscheidungsträger im öffentlichen Sektor können diese Projekte zudem zu einem besseren Verständnis der privatwirtschaftlichen Bedürfnisse beitragen.

# **BERICHTERSTATTUNG UND PROJEKTBEURTEILUNG**

## **1 Bessere Datenvergleichbarkeit.**

Um die Datenvergleichbarkeit zwischen den Massnahmen zu verbessern, sollte eine einheitliche Struktur für die Phasenendberichte (DEZA) und die Projektabschlussberichte (SECO) angewendet werden. Ausserdem sollten die diesbezüglich bestehenden Richtlinien besser eingehalten werden. Die Dokumente sollten immer auch eine Bewertung der erreichten Ziele im Vergleich mit den ursprünglich formulierten oder revidierten Zielen und Indikatoren enthalten.

## **2 Verbesserung der Projektplanung und Anpassung des Erwartungsniveaus.**

Der Entwicklung von Projektplanungsinstrumenten (Logframes) und der entsprechenden Indikatoren, wie auch standardisierten Kontrollmechanismen für alle Logframes, sollte mehr Aufmerksamkeit beigemessen werden. Wo notwendig muss das

Wissen dazu aufgebaut werden. Ein umfassenderes Benchmarking der Projekte der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit (sowohl nach Ländern als auch nach Projektkategorien) mit Bezug auf Beschäftigungseffekte könnte helfen, ein angepasstes Erwartungsniveau für Indikatoren zu setzen.

## **3 Beschränkung der Anzahl Ziele.**

Für jedes Projekt oder Programm sollte sorgfältig abgewogen werden, welche Veränderungen der Beschäftigungseffekte beobachtet, gemessen und verfolgt werden können. Ziele sollten nur dann formuliert werden, wenn angemessene Ausgangsdaten vorliegen oder erstellt werden können. Dabei sollten wenn möglich potenzielle, indirekte Auswirkungen einbezogen werden. Wenn die Schaffung neuer Arbeitsplätze nicht das direkte Ziel einer Massnahme ist, sollte eine gründliche Abwägung zwischen dem potentiellen Informationswert, dem erforderlichen Aufwand und den verfügbaren Mitteln vorgenommen werden. Langfristige Beschäftigungseffekte und indirekte Auswirkungen können nur erfasst werden, wenn Partnerinstitutionen über die erforderlichen Ressourcen (in Form von technischer Expertise, Personal und Budget) verfügen, um die Veränderungen im Bereich der Beschäftigung nach Beendigung der Massnahme zu messen.

## **4 Rigorose Evaluierungsmethoden für den institutionellen Lernprozess.**

Andere Geber wie die britische Entwicklungsagentur (DFID), die Weltbank, die Interamerikanische Entwicklungsbank (IDB) und teilweise auch die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) sind in diesem Punkt bereits weiter und wenden rigorose Evaluierungsmethoden (wie randomisierte kontrollierte Studien und quasi- und nicht-experimentelle Methoden) an, um die Nettoauswirkungen einzelner beschäftigungsbezogenen Massnahmen zu messen. Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit sollte eine offene Debatte führen, welche Rolle sie künftig solch wissenschaftlichen Methoden zukommen lassen will. Die internationale Erfahrung zeigt, dass rigorose Methoden gerade im Bereich der Beschäftigung – trotz der damit einhergehenden Schwierigkeiten – angewandt werden können und einen wichtigen Baustein im Lernprozess bezüglich der Programmwirksamkeit darstellen.









PROVINCIA DE  
**CHICLAYO**  
Sub - Gerencia de Turismo

# Semana Turística de Chiclayo

**Del 24  
al 30  
Setiembre.**

1. Serenata
2. Elección Señorita Turismo
3. I Congreso Nacional de Turismo.
4. ...



...ómico





## **Herausgeber**

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA

### **Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA)**

3003 Bern

[www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch)

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

### **Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)**

3003 Bern

[www.seco-cooperation.ch](http://www.seco-cooperation.ch)

## **Fachliche Bewertung der Wirksamkeit:**

GOPA Consultants

## **Konzept, Text und Layout:**

Zoï Environment Network

## **Bildnachweis:**

SECO und DEZA Datenbanken, Dr. Klaus Stocker (GOPA Consultants),

Christina Stuhlberger (Zoï Environment Network)

## **Bestellungen**

Information EDA

Tel. +41 (0)58 462 44 12

E-Mail: [deza@eda.admin.ch](mailto:deza@eda.admin.ch)

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Tel. +41 (0)58 464 09 10

E-Mail: [info@seco-cooperation.ch](mailto:info@seco-cooperation.ch)

Diese Wirksamkeitsanalyse wurde von unabhängigen externen Beratern erstellt. Verantwortlich für Inhalt und Darstellung der Erkenntnisse und Vorschläge ist das Bewertungsteam. Die in dem Bericht geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen nicht zwangsläufig denen der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) und des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). Diese Publikation ist auch in französischer, italienischer und englischer Sprache erhältlich. Sie kann auf den folgenden Internetseiten heruntergeladen werden: [www.deza.admin.ch/publikationen](http://www.deza.admin.ch/publikationen) und [www.seco-cooperation.ch](http://www.seco-cooperation.ch).

Der technische Bericht ist auf Anfrage erhältlich.

Bern, 2017