

IKI Projektevaluierungsbericht Nr. P 020

**Stipendienprogramm für Nachwuchsführungskräfte aus  
Entwicklungs- und Schwellenländern im Bereich Klima- und  
Ressourcenschutz**

Durchgeführt durch das unabhängige, vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und  
nukleare Sicherheit (BMU) beauftragte Konsortium



arepo consult

**CEval** GmbH

**FAKT** Consult for Management,  
Training and Technologies

**GOPA**  
WORLDWIDE CONSULTANTS

## 2. Evaluierungszyklus 2017-2021 der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI)

Die in dem IKI-Projektevaluierungsbericht vertretenen Auffassungen sind die Meinung unabhängiger Gutachterinnen und Gutachter des vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) zur Durchführung von IKI-Einzelprojektevaluierung beauftragten Konsortiums bestehend aus adelphi consult GmbH, arepo consult, CEval GmbH, FAKT Consult for Management, Training and Technologies, und GOPA Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbH und entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung des BMU, der Zukunft - Umwelt - Gesellschaft (ZUG) gGmbH oder der GFA Consulting Group GmbH.

Innerhalb des zur Durchführung von IKI-Einzelprojektevaluierung beauftragten Konsortiums ist sichergestellt, dass keine Firma und keine unabhängigen Gutachterinnen und Gutachter in die Planung und / oder Durchführung des zu evaluierenden Projekts involviert waren und sind.

### **Ansprechpartner:**

Evaluierungsmanagement der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) - im Auftrag des BMU  
GFA Consulting Group GmbH  
Internationales Handelszentrum (IHZ) Büro 4.22  
Friedrichstr. 95  
10117 Berlin

E-mail: [info@iki-eval-management.de](mailto:info@iki-eval-management.de)



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>1</b>
Projektbeschreibung	1
Ergebnisse der Evaluierung	1
Lessons learned und Empfehlungen	2
<b>SUMMARY</b>	<b>4</b>
Project description	4
Evaluation findings	4
Lessons learned and recommendations	5
<b>1 PROJEKTBESCHREIBUNG</b>	<b>7</b>
1.1 Rahmenbedingungen und Bedarfsanalyse	7
1.2 Interventionsstrategie und/oder Theory of change	7
<b>2 EVALUIERUNGSDESIGN UND METHODOLOGIE</b>	<b>8</b>
2.1 Evaluierungsdesign	8
2.2 Evaluierungsmethodologie	8
2.3 Datenquellen und -qualität	8
<b>3 ERGEBNISSE DER EVALUIERUNG</b>	<b>9</b>
3.1 Relevanz	9
3.2 Effektivität	9
3.3 Effizienz	12
3.4 Impakt	13
3.5 Nachhaltigkeit	14
3.6 Kohärenz, Komplementarität und Koordination	15
3.7 Projektplanung und -steuerung	16
3.8 Zusätzliche Fragen	18
3.9 Ergebnisse der Selbstevaluierung	19
<b>4 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN</b>	<b>20</b>
<b>5 ANNEXE</b>	<b>22</b>
5.1 Abkürzungen	22
5.2 Aufstellung der Outcomes/Outputs	22
5.3 Theory of change	23

---

## ZUSAMMENFASSUNG

<b>Projektsignatur</b>		09_II_056_Global_A_Förderung Nachwuchskräfte	
<b>Projekttitel</b>		Stipendienprogramm für Nachwuchsführungskräfte aus Entwicklungs- und Schwellenländern im Bereich Klima- und Ressourcenschutz	
<b>Partnerland</b>		Projekt ohne konkreten Länderbezug	
<b>Durchführungsorganisation</b>		Alexander von Humboldt-Stiftung - Deutschland	
<b>Politischer Projektpartner</b>		keiner	
<b>Projektbeginn</b>	01.06.2009	<b>Projektende</b>	31.12.2014
<b>Fördervolumen IKI</b>	6.246.272,74 €	<b>Fördervolumen anderer Quellen</b>	keines

### Projektbeschreibung

Ausgangspunkt des Internationalen Klimaschutzstipendienprogramms (IKS) ist die Annahme, dass die führende Rolle Deutschlands im Klima- und Ressourcenschutz auf großes Interesse bei Wissenschaftler\*innen und Berufs-Praktiker\*innen in Schwellen- und Entwicklungsländern trifft. Diese sind von den Herausforderungen des Klimawandels in besonderem Maße betroffen und haben daher einen Bedarf an Capacity Building und Know-how im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes. Im Rahmen des IKS vergibt die Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH) Stipendien an Nachwuchsführungskräfte für einen etwa einjährigen Deutschlandaufenthalt. In dieser Zeit bearbeiten die Stipendiat\*innen ein selbst gewähltes forschungsnahes Projekt bei einer\*r selbst gewählten Gastgeber\*in an einer Institution in Deutschland. Darüber hinaus nehmen sie an einem umfangreichen Fortbildungsprogramm teil. Das IKS verfolgt das übergeordnete Outcome, einen nachhaltigen Wissenstransfer, Methodentransfer und Capacity Building im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes in Schwellen und Entwicklungsländern zu erreichen. Dies wird auf der Outputebene dadurch angestrebt, dass geeignete Stipendiat\*innen ausgewählt und gefördert werden. Durch die Realisierung ihrer Projekte sowie die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Netzwerkveranstaltungen und Alumni-Maßnahmen sollen die Kompetenzen der Stipendiat\*innen als Führungskräfte im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes erheblich verbessert werden. Ebenso sollen die Stipendiat\*innen dadurch Kontakte mit deutschen und internationalen Fachkolleg\*innen knüpfen. Auf der Outcomeebene soll die Erreichung der Outputs dazu führen, dass auf mehreren Ebenen ein Capacity Building stattfindet: In Deutschland erworbene Wissen, Methoden und Techniken werden von den Stipendiat\*innen nach ihrer Rückkehr in ihre Heimat in Schwellen- und Entwicklungsländer transferiert und dort implementiert. Die Nachhaltigkeit dieses Prozesses soll dadurch sichergestellt werden, dass die Stipendiat\*innen dauerhaft in das internationale Netzwerk der AvH eingebunden sind und Kooperationen mit deutschen und internationalen Partner\*innen weiterführen. Der soziale und kulturelle Austausch sowie der Wissens-, Methoden- und Techniktransfer zwischen Deutschland und Schwellen- und Entwicklungsländern sollen nachhaltig gestärkt, die Fachkompetenz im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes in diesen Ländern erhöht und deren Kapazitäten zur aktiven Teilnahme an Klimaverhandlungen erweitert werden. Damit sollen auf Impaktebene letztlich Verhandlungen über Klimaschutzzabkommen unter der United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) unterstützt und die bilaterale Zusammenarbeit Deutschlands mit Schwellen und Entwicklungsländern im Klima- und Biodiversitätsschutz gestärkt werden.

### Ergebnisse der Evaluierung

Das IKS ist ein in hohem Maße relevantes Projekt. Es hat eine große Bedeutung für den Kapazitätsaufbau in Schwellen- und Entwicklungsländern und entfaltet damit indirekte Wirkungen in den Bereichen des Klimaschutzes, der Anpassung an den Klimawandel, der Erhaltung natürlicher Kohlenstoffsenken und des Schutzes der Biodiversität. Das Projekt stimmt mit dem auf Aufklärung, Bewussteinserhöhung und Kapazitätsentwicklung fokussierten spezifischen Ziel der SDGs überein und integriert sich in die Strategien der Zielländer, indem die Stipendiat\*innen das in Deutschland generierte Wissen über Klima- und Ressourcenschutz in ihren Heimatländern auf lokale Problemlagen anwenden können. Weiter deckt sich das IKS in hohem Maße mit den Bedürfnissen der Zielgruppe. Auch die Effektivität des IKS ist als hoch zu bewerten. Das übergeordnete Outcome ist aus heutiger Sicht realistisch und alle angestrebten Outputs und spezifischen Outcomes wurden mindestens in hohem Maße erreicht. Der Soll-Ist-Vergleich zwischen

---

Finanzplanung und tatsächlichen Kosten ergibt, dass das IKS kosteneffizient umgesetzt wurde. Der bewilligte Finanzrahmen wurde in allen Titeln eingehalten und alle Maßnahmen waren zur Erreichung der spezifischen Outcomes und Outputs notwendig. Dabei trafen die Stipendien auf eine hohe Nachfrage der Zielgruppe. Es kann auch von einem hohen Impakt des IKS ausgegangen werden. Zwar ermöglicht der Gegenstand des Projekts keine direkten Effekte, längerfristige indirekte Effekte treten aber ein, indem die Klima-Fachkompetenz in Schwellen- und Entwicklungsländern erhöht, die aktive Teilnahme der Heimatländer der Stipendiat\*innen am Prozess der Klimaverhandlungen gefördert und die bilaterale Zusammenarbeit Deutschlands im Klimabereich gestärkt wird. Über die Outcomeebene hinausgehende Verminderungen von Treibhausgasemissionen sowie eine verbesserte Anpassung an Klimaereignisse und die Verringerung der Vulnerabilität von Ökosystemen sind daher anzunehmen. Ebenso sind über die Outcomeebene hinausgehende sozioökonomische Wirkungen plausibel. Die Nachhaltigkeit des IKS ist ebenfalls hoch. Das Fortbestehen der positiven Wirkungen über das Projektende hinaus ist bereits im Projektkonzept angelegt, geht es doch gerade darum, bei den Stipendiat\*innen Wissen und Know-how aufzubauen, das in ihre jeweiligen Heimatländer transferiert wird und dort den Kapazitätsaufbau fördert. Zudem ist zu erwarten, dass die Möglichkeiten, die das Alumni-Netzwerk der AvH und die weiteren Förderangebote bereitstellen, den Kapazitätsaufbau weiter voranbringen. Die im Rahmen des Projekts aufgebaute Struktur zur Vergabe, Durchführung und Verwaltung der Stipendien wird durch die ebenfalls im Rahmen der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) geförderten Nachfolgeprojekte längerfristig weiter genutzt. Für die Kohärenz des IKS sprechen die Übereinstimmung mit den SDGs und die Berücksichtigung der Interessen der Zielländer sowie der Bundesregierung bei der Programmentwicklung. Duplizität liegt nicht vor, hingegen bestehen Synergien zu anderen Stipendienprogrammen. Die Koordination mit anderen Gebern, deutschen und nationalen Ressorts ist dem Projektinhalt angemessen. Auch die Qualität der Projektplanung und -steuerung ist als gut zu bewerten.

## **Lessons learned und Empfehlungen**

Die Gestaltung des IKS weist zahlreiche Stärken auf. Wesentlich ist die Grundkonzeption, die sowohl Wissenschaftler\*innen als auch Praktiker\*innen fördert und dabei in thematischer Breite auf Problemlösungen zielt, die an die Verhältnisse in den Herkunftsländern der Stipendiat\*innen angepasst sind. Damit steigt nicht nur die Umsetzungswahrscheinlichkeit, der von den Stipendiat\*innen erarbeiteten Problemlösungen, auch die deutschen Gastgeber\*innen lernen in Bezug auf Lösungen, die im konkreten gesellschaftlichen Kontext dieser Länder funktionieren. Die Stipendiat\*innen erfahren einen mehrfachen Nutzen: Sie können ihre fachliche Qualifikation durch ihre in Deutschland durchgeführten Projekte steigern, sie profitieren aber auch von dem breit angelegten Fortbildungsprogramm, das ihnen Einblicke in vielfältige Aspekte des Klima- und Ressourcenschutzes in Deutschland ermöglicht. Darüber hinaus haben die Geförderten umfangreiche Gelegenheiten zur Vernetzung, untereinander sowie mit den Stipendiat\*innen anderer Förderprogramme, mit ihren Gastgeber\*innen und deren Institutionen, mit den Implementierungs- und Kooperationspartnern der AvH und einer Vielzahl anderer deutscher Akteur\*innen. Schließlich wird durch einen Beitrag des Stipendiums zur Persönlichkeitsbildung die Führungsfähigkeit und Professionalität insgesamt unterstützt. Auch die formale Anlage und Abwicklung des IKS überzeugen: Es gibt ein aufwändiges, aber effektives Auswahlverfahren, eine angemessene Förderleistung im Hinblick auf die Gewinnung von High Potentials und eine Individualförderung, welche an die individuelle Situation der Bewerber\*innen angepasst ist. Ausgeprägte Schwächen des IKS sind hingegen nicht zu erkennen.

Institutionen, welche Förderprogramme für den Klima- und Resourcenschutz durchführen, ist zu empfehlen, ihre Bemühungen durch entsprechende Capacity Development-Projekte zu bereichern. Allerdings ist eine unverzichtbare Grundvoraussetzung für Replikationen, dass eine leistungsfähige und mit der Umsetzung von Stipendienprogrammen erfahrene Institution, wie die AvH, mit einem adäquaten Netz von Implementierungs- und Kooperationspartnern existiert. Dem/der BMU/IKI kann über die Weiterführung des IKS hinaus empfohlen werden, die Vergabe einer größeren Zahl von Stipendien zu fördern, wie es in Interviews mit Vertreter\*innen der Kooperations- und Implementierungspartner angeregt wurde. Der AvH wird empfohlen, weiterhin großes Augenmerk auf die Netzwerk- und Alumnitarbeit zu richten, um die Integration in das Netzwerk der AvH zu stärken. Weiter könnten, im Zuge der Fort- und Weiterbildung während des Deutschlandaufenthalts, Aspekte der Führungsfähigkeit noch gezielter adressiert werden. Darüber hinaus stellen Weiterbildungen in der Medien- bzw. Advocacyarbeit Möglichkeiten dar, die Wissenstransfer- und - Implementierungsbestrebungen der Stipendiat\*innen zusätzlich zu unterstützen. Schließlich wäre es sowohl für die inhaltliche Weiterentwicklung des IKS, aber auch für die Abschätzung seiner Impakts wünschenswert, in zukünftigen Evaluationen weitere Informationen über Werdegang und Aktivitäten der Geförderten nach dem Stipendium zu generieren.

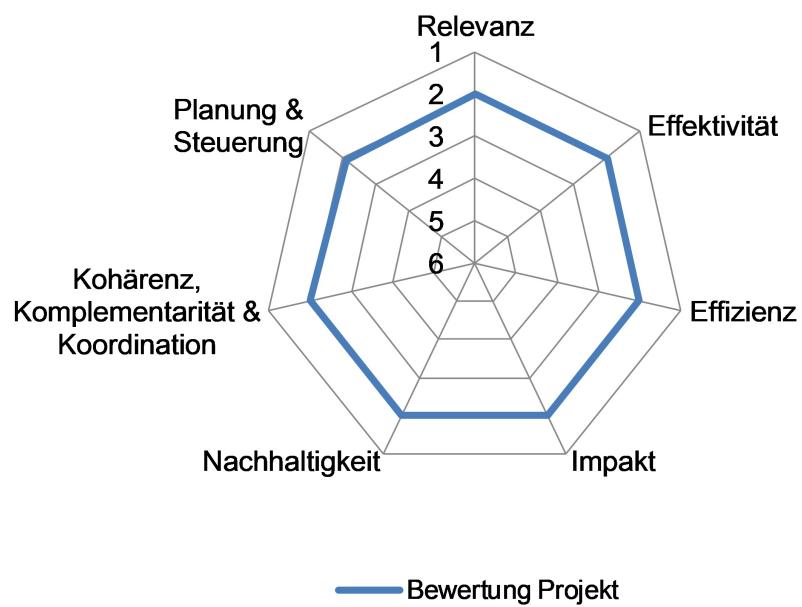


Abbildung 1: Netzdiagramm

---

## SUMMARY

<b>Project number</b>	09_II_056_Global_A_Förderung Nachwuchskräfte		
<b>Project name</b>	Scholarship programme for young management professionals from developing and emerging countries in the field of climate and resource protection		
<b>Country of implementation</b>	Project without specific country reference		
<b>Implementing agency</b>	Alexander von Humboldt-Stiftung - Deutschland		
<b>Political project partner</b>	none		
<b>Project start</b>	01.06.2009	<b>Project end</b>	31.12.2014
<b>Project IKI budget</b>	€6,246,272.74	<b>Project budget from non-IKI sources</b>	none

## Project description

The starting point of the International Climate Protection Fellowship Programme (IKS) is the assumption that Germany's leading role in climate and resource protection meets a great interest among scientists and practitioners in emerging and developing countries. These are particularly affected by the challenges of climate change and therefore have a need for capacity building and know-how in the field of climate and resource protection. Within the framework of the IKS, the Alexander von Humboldt Foundation (AvH) grants fellowships to junior executives for a stay in Germany of approximately one year. During this time, the fellows work on a research-related project of their own choice at a host institution in Germany. They also take part in an extensive further training programme. The IKS pursues the overarching goal of achieving sustainable knowledge transfer, method transfer and capacity building in the field of climate and resource protection in emerging and developing countries. At the output level, this is achieved by selecting and awarding suitable scholarship holders. The realisation of their projects and their participation in further education events, networking events and alumni activities are intended to significantly improve the skills of the fellows as managers in the field of climate and resource protection. The scholarship holders should also make contact with German and international colleagues. At the outcome level, achievement of the outputs should lead to capacity building at several levels: The knowledge, methods and techniques acquired in Germany will be transferred to emerging and developing countries by the scholarship holders upon their return home and implemented there. The sustainability of this process is to be ensured by the fact that the scholarship holders are permanently integrated into the international network of the AvH and continue cooperation with German and international partners. The social and cultural exchange as well as the transfer of knowledge, methods and technology between Germany and emerging and developing countries are to be strengthened in the long term, the expertise in the field of climate and resource protection in these countries is to be increased and their capacities for active participation in climate negotiations expanded. At impact level, the ultimate aim is to support negotiations on climate protection agreements under the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) and to strengthen Germany's bilateral cooperation with emerging and developing countries in climate and biodiversity protection.

## Evaluation findings

The IKS is a highly relevant project. It is of great importance for capacity building in emerging and developing countries and thus develops indirect effects in the areas of climate protection, adaptation to climate change, conservation of natural carbon sinks and protection of biodiversity. The project is in line with the specific objective of the SDGs, which focuses on education, awareness raising and capacity development, and integrates into the strategies of the target countries by enabling the fellows to apply the knowledge generated in Germany in their home countries to local problems. Furthermore, the IKS corresponds to a large extent to the needs of the target group. The effectiveness of the IKS can also be rated as high. From today's perspective, the overall outcome is realistic and all targeted outputs and specific outcomes have been achieved at least to a high degree. The target-performance comparison between financial planning and actual costs shows that the IKS was implemented cost-effectively. The approved financial framework was complied with in all titles and all measures were necessary to achieve the project objectives. The grants met with high demand from the target group. It can also be assumed that the IKS had a high impact. Although the subject of the project does not allow for direct effects, longer-term indirect effects do occur, however, by increasing climate expertise in emerging and developing countries,

---

promoting the active participation of the fellows' home countries in the process of climate negotiations and strengthening Germany's bilateral cooperation in the climate sector. Reductions in greenhouse gas emissions that go beyond the outcome level as well as improved adaptation to climate events and the reduction of vulnerability of ecosystems can therefore be assumed. Socio-economic impacts beyond the outcome level are also plausible. The sustainability of the IKS is also high. The continuation of the positive effects beyond the end of the project is already included in the project concept, as the aim is to build up knowledge and know-how among the scholarship holders, which will be transferred to their respective home countries and promote capacity building there. It is also to be expected that the opportunities provided by the AvH alumni network and other funding offers will further promote capacity building. The structure set up within the project for awarding, implementing and administering scholarships will continue to be used in the longer term by the follow-up projects also funded by the International Climate Initiative (IKI). The coherence of the IKS is underscored by its consistency with the SDGs and the consideration of the interests of the target countries and the German government in programme development. There is no duplication, but synergies exist with other scholarship programmes. Coordination with other donors, German and national ministries is appropriate to the project content. The quality of project planning and management can also be rated as good.

## **Lessons learned and recommendations**

The design of the IKS has numerous strengths. The basic concept is essential. It supports both scientists and practitioners and enables them to develop problem solutions in a wide range of topics that are adapted to the conditions in the scholarship holders' countries of origin. This not only increases the likelihood of implementing the solutions developed by the fellows, but also enables the German hosts to learn about solutions that work in the concrete social context of these countries. The scholarship holders experience multiple benefits: they can increase their professional qualifications through the projects they carry out in Germany, but they also benefit from the broad-based further training programme, which gives them insights into many different aspects of climate and resource protection in Germany. In addition, those receiving funding have extensive opportunities for networking with each other and with scholarship holders from other funding programmes, with their hosts and their institutions, with the AvH's implementation and cooperation partners, and with many other German actors. Finally, a contribution of the fellowship to personality development supports the overall leadership and professionalism. The formal design and implementation of the IKS are also convincing: there is a complex but effective selection procedure, an appropriate grant amount regarding the acquisition of high potentials and individual support adapted to the applicants' individual situation. On the other hand, there are no pronounced weaknesses in the IKS.

Institutions that implement funding programmes for climate protection and resource conservation are recommended to enrich their efforts with appropriate capacity development projects. However, an indispensable basic prerequisite for replication is that an efficient institution like the AvH, experienced in the implementation of grant programmes, exists with an adequate network of implementation and cooperation partners. BMU/IKI are recommended, beyond the continuation of the IKS, to fund a larger number of scholarships, as suggested in interviews with representatives of cooperation and implementation partners. The AvH is recommended to continue to pay great attention to network and alumni work to strengthen the grant holders' integration into the AvH network. Furthermore, aspects of leadership skills could be addressed in a more targeted manner during further education and training during the stay in Germany. In addition, further training in media and advocacy work provides opportunities to additionally support the scholarship holders' knowledge transfer and implementation efforts. Finally, it would be desirable, both for the further development of the content of the IKS and for the assessment of its impact, to generate further information on the careers and activities of the scholarship holders in future evaluations.

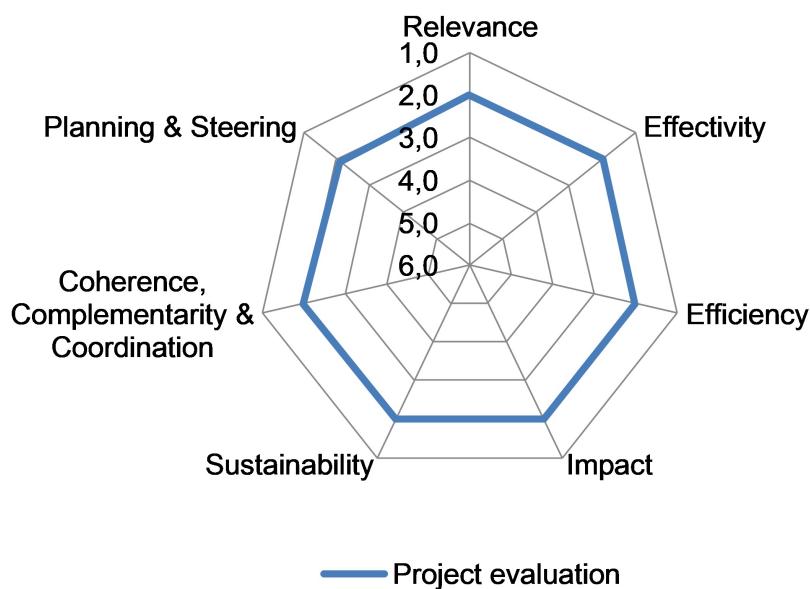


Figure 1: Spider web diagram

---

# 1 PROJEKTBESCHREIBUNG

## 1.1 Rahmenbedingungen und Bedarfsanalyse

Das Projekt "Stipendienprogramm für Nachwuchsführungskräfte aus Entwicklungs- und Schwellenländern im Bereich Klima- und Ressourcenschutz" – im weiteren Verlauf dieses Berichts kurz als Internationales Klimaschutzstipendienprogramm (IKS) bezeichnet – wurde von der Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH) von Juni 2009 bis Dezember 2014 im Rahmen der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) mit einem Budget von rund 6,25 Mio. € durchgeführt. Das IKS wurde ursprünglich 2009 für drei Jahrgänge der Stipendiat\*innen beantragt und mit einem ergänzenden Projektvorschlag 2012 um einen weiteren Jahrgang verlängert.

Ausgangspunkt des IKS ist die Annahme, dass die führende Rolle Deutschlands im Klima- und Ressourcenschutz auf großes Interesse bei Wissenschaftler\*innen und Berufs-Praktiker\*innen in Schwellen- und Entwicklungsländern trifft. Diese sind von den Herausforderungen des Klimawandels in besonderem Maße betroffen und haben daher einen Bedarf an Capacity Building und Know-how im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes. Zentrales Ziel des IKS ist daher ein nachhaltiger Wissen- und Methodentransfer in diese Zielländer. Um dies zu erreichen, vergibt die AvH Stipendien an Nachwuchsführungskräfte für einen etwa einjährigen Deutschlandaufenthalt. In dieser Zeit bearbeiten die Stipendiat\*innen ein selbst gewähltes forschungsnahes Projekt bei einer selbst gewählten Gastgeber\*in an einer Institution in Deutschland. Darüber hinaus nehmen sie an einem umfangreichen Fortbildungsprogramm teil, das die AvH mit Unterstützung der Implementierungspartner Center for International Postgraduate Studies in Environmental Management (CIPSEM), Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) sowie Renewables Academy (RENAC) anbietet. Als Kooperationspartner zur Verankerung des IKS in der Zielregion fungieren der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) und die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

## 1.2 Interventionsstrategie und/oder Theory of change

Das IKS verfolgte das übergeordnete Outcome, einen nachhaltigen Wissenstransfer, Methodentransfer und Capacity Building im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes in Schwellen und Entwicklungsländern zu erreichen. Dies wird auf der Outputebene dadurch angestrebt, dass geeignete Stipendiat\*innen ausgewählt und gefördert werden. Durch die Realisierung ihrer Projekte sowie die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Netzwerkveranstaltungen und Alumni-Maßnahmen sollen die Kompetenzen der Stipendiat\*innen als Führungskräfte im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes erheblich verbessert werden. Ebenso soll dies dazu führen, dass die Stipendiat\*innen mit deutschen und internationalen Fachkolleg\*innen Kontakte knüpfen.

Auf der Outcomeebene soll die Erreichung der Outputs dazu führen, dass auf mehreren Ebenen ein Capacity Building stattfindet: In Deutschland erworbenes Wissen, Methoden und Techniken sollen von den Stipendiat\*innen nach ihrer Rückkehr in ihre Heimat in Schwellen- und Entwicklungsländern transferiert und dort implementiert werden. Die Nachhaltigkeit dieses Prozesses soll dadurch sichergestellt werden, dass die Stipendiat\*innen dauerhaft in das internationale Netzwerk der AvH eingebunden sind und Kooperationen mit deutschen und internationalen Partner\*innen aufgebaut haben.

Schließlich sollen in Folge dieser spezifischen Outcomes durch das IKS auf längere Sicht auch Impakte erreicht werden. Der soziale und kulturelle Austausch sowie der Wissens-, Methoden- und Techniktransfer zwischen Deutschland und Schwellen- und Entwicklungsländern sollen nachhaltig gestärkt, die Fachkompetenz im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes in diesen Ländern erhöht und deren Kapazitäten zur aktiven Teilnahme an Klimaverhandlungen erweitert werden. Damit sollen letztlich Verhandlungen über Klimaschutzabkommen unter der United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) unterstützt und die bilaterale Zusammenarbeit Deutschlands mit Schwellen- und Entwicklungsländern im Klima- und Biodiversitätsschutz gestärkt werden. Das IKS wurde im Jahr 2017 einer aufwändigen externen Evaluation unterzogen, deren Ergebnisse die Plausibilität dieser Theory of Change bestätigen.

---

## 2 EVALUIERUNGSDESIGN UND METHODOLOGIE

### 2.1 Evaluierungsdesign

Die Evaluierung dieses Einzelprojektes ist eine ex-Post Evaluierung fünf Jahre nach Projektende und folgt dem standardisierten Evaluierungsdesign der IKI-Einzelprojektevaluierung (IKI EPE). Im Mittelpunkt der Evaluierung steht das Ziel, eine einheitliche Bewertung aller Projekte durchzuführen, um Aussagen sowohl über das Gesamtprogramm der IKI als auch über die individuellen Projekte treffen zu können.

Hierfür wurde ein Standard-Bewertungsschema durch das Evaluierungsmanagement (EM) der IKI entwickelt, welches die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleisten soll, ergänzt durch die Analyse der Evaluator\*innen. Der Bewertungsrahmen basiert auf den OECD/DAC-Kriterien. Auf der Basis dieses einheitlichen Schemas können die Projekte gemäß der Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Impakt, Nachhaltigkeit, Kohärenz, Komplementarität und Koordination sowie Projektplanung und -steuerung beurteilt werden.

Die Bewertungen für den vorliegenden Evaluierungsbericht werden mittels Schulnoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) vergeben und auf die jeweiligen Leitfragen und zugeordneten Teilaufgaben bezogen.

Generell wird in diesem Evaluierungsbericht die gendergerechte Sprache mit der Schreibweise "-\*innen" verwendet. Hierbei wird für die verbesserte Lesbarkeit die feminine Form, z.B. "die Vertreter\*in", angewandt und umschließt alle Geschlechter. Bei Textstellen, wo der/die Autor\*in des Evaluierungsberichts genannt wird, wird die Form "die Evaluator\*in" angewandt.

### 2.2 Evaluierungsmethodologie

Methodisch wurde bei der vorliegenden Deskstudie zunächst die Projektdokumentation herangezogen, auf deren Basis sich weiterführende Fragestellungen ergaben.

Bei der vorliegenden Deskstudie wurden die Dokumentationsinhalte anhand von weiterführender Analyse mittels Triangulation und Interviews mit einer Vertreter\*in der AvH sowie zwei Vertreter\*innen von Implementierungspartnern und zwei Vertreter\*innen von Kooperationspartnern ergänzt. Die Interviews wurden per Telefon geführt. Auf das zusätzliche Führen einzelner Interviews mit Stipendiat\*innen wurde bewusst verzichtet, weil deren Ergebnisse angesichts einer Gesamtzahl von 58 Stipendiat\*innen unterschiedlichster Fachrichtungen aus 37 Ländern in Asien, Afrika und Lateinamerika höchst selektiv wären und über die Ergebnisse der vorliegenden aktuellen, im Jahr 2017 durchgeföhrten hochwertigen externen Evaluation, u.a. mit ausführlichen Leitfadeninterviews mit einer aufwändig gezogenen Stichprobe von Stipendiat\*innen und einer standardisierten Onlinebefragung als Vollerhebung aller Stipendiat\*innen hinaus keine zusätzlichen Erkenntnisse zu erwarten wären. Zudem waren die befragten Vertreter\*innen von Implementierungs- und Kooperationspartnern hochkarätig und durch ihre längerfristige Einbindung in das IKS sowie weitere anspruchsvolle Stipendienprogramme prominenter Fördermittelgeber äußerst aussagefähig, gerade auch, was die Nachhaltigkeit des IKS im Zeitraum nach der externen Evaluation betrifft.

### 2.3 Datenquellen und -qualität

Die jeweiligen Hinweise zur wirkungsorientierten Projektplanung und zum Monitoring der IKI sowie die IKI-Förderinformationen wurden je nach Jahr der Beantragung bzw. Durchführung mit einbezogen. Für die Dokumentenanalyse wurden Basisdokumente wie der Projektvorschlag nebst Anlagen, Zwischenberichte und -nachweise, der Schlussbericht, der Verwendungsnachweis sowie die IKS-Website ausgewertet. Darüber hinaus wurde der Evaluationsbericht der im Jahr 2017 durchgeföhrten externen Evaluation des IKS in die vorliegende Evaluierung einbezogen.

Die Datenqualität (Projektvorschlag, Zwischenbericht und -nachweise, Schlussbericht, Verwendungsnachweis) ist insgesamt als gut und dem Projektumfang angemessen zu beurteilen.

---

## 3 ERGEBNISSE DER EVALUIERUNG

### 3.1 Relevanz

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Relevanz	1.1 Grad des Projektbeitrages zu den Programmzielen der IKI	60 %	2,0
	1.2 Relevanz des Projekts für Erreichung der Klimaziele des Landes	25 %	2,0
	1.3 Relevanz des Projekts für die Zielgruppe	15 %	2,0
<b>Gesamtnote der Relevanz</b>			2,0

**LF1.1:** Das Projekt hat eine hohe Bedeutung für den sehr wichtigen Kapazitätsaufbau im Bereich des Klimaschutzes in Schwellen- und Entwicklungsländern. Dadurch kann das Projekt indirekt einen hohen Beitrag zur Emissionsreduktion leisten. Wegen der Bandbreite der möglichen Forschungsthemen und der fachlichen Hintergründe der Stipendiat\*innen hat das Projekt aber auch eine hohe Bedeutung für den Kapazitätsaufbau in den Bereichen Anpassung an den Klimawandel, Erhaltung natürlicher Kohlenstoffsenken sowie Schutz der Biodiversität und leistet damit auch diesbezüglich einen wichtigen indirekten Beitrag. Das Projekt trägt damit in hohem Maße zur Erreichung der Programmziele der IKI bei.

**LF1.2:** Die Ergebnisse und Aktivitäten des Projekts stimmen in hohem Maße überein mit dem Target 13.3. "Improve education, awareness-raising and human and institutional capacity on climate change mitigation, adaptation, impact reduction and early warning" zum Goal 13 der SDGs "Take urgent action to combat climate change and its impacts". Das IKS wird darüber hinaus in die Strategien der Zielländer integriert, indem Wissen über Klima- und Ressourcenschutz in vom Klimawandel betroffene Entwicklungs- und Schwellenländer eingebettet und Know-how über Strategien zum Umgang mit Klimawandel-relevanten Herausforderungen in die Zielländer exportiert wird. Dadurch wird zur Deckung des Bedarfs der Entwicklungs- und Schwellenländer an Capacity Building und Know-how im Bereich Klima- und Ressourcenschutz beigetragen. Die Stipendiat\*innen wenden das in Deutschland generierte Wissen in ihren Heimatländern auf lokale und regionale Problemlagen an. Die Beiträge der Zielländer zum internationalen Klimaschutzprozess werden somit indirekt durch die Aus- und Weiterbildung junger Entscheidungsträger\*innen im Rahmen des Stipendiums gefördert. Da sich die Stipendien an Bewerber\*innen aus Entwicklungs- und Schwellenländern im Allgemeinen richteten, gibt es keine Unterstützungsschreiben oder systematische Aussagen zur Unterstützung des IKS in den Herkunftsländern. Es gibt aber keine Hinweise auf Ablehnung oder Behinderung durch Regierungen oder lokale Partner. Unterstützung zeigt sich indirekt dadurch, dass ein Teil der Stipendiat\*innen Mitarbeiter\*innen von Ministerien ihrer Herkunftsländer waren. Somit ist das Projekt für die Erreichung der Klimaziele der Zielländer hoch relevant.

**LF1.3:** Die Nachfrage nach Stipendien bestätigt die Annahme, dass die Vorreiterrolle Deutschlands in Fragen des Klima- und Ressourcenschutzes zu einem hohen Interesse von Wissenschaftler\*innen und Berufspraktiker\*innen aus Entwicklungs- und Schwellenländern an Fortbildungs- und Forschungsaufenthalten in diesen Themenbereichen in Deutschland führt. Im Rahmen der 2017 durchgeführten externen Evaluation des IKS gaben die meisten befragten Stipendiat\*innen an, die IKS-Ziele würden ihren eigenen Zielen weitgehend entsprechen. Diese Aussage wird auch durch eine hohe Bereitschaft, das Stipendium weiterzulehren, unterstützt. Auch in den Interviews mit Vertreter\*innen von Kooperations- und Projektpartnern wird die Übereinstimmung mit den Bedürfnissen der Zielgruppe bestätigt. Das Projekt ist also auch für die Zielgruppe von hoher Relevanz.

### 3.2 Effektivität

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Effektivität	2.1 Realistische Outcomes aus heutiger Sicht	-	2,0
	2.2 Grad der Erreichung der Outcomes	50 %	2,0
	2.3 Grad der Erreichung der Outputs	50 %	2,0
<b>Gesamtnote Effektivität</b>			2,0

**LF2.1:** Das übergeordnete Outcome "Nachhaltiger Wissenstransfer, Methodentransfer und Capacity Building

---

im Bereich Klima- und Ressourcenschutz in den Zielländern hat stattgefunden" ist aus heutiger Sicht realistisch. Die Stipendiat\*innen haben ihr fachliches und methodisches Wissen substanzial erhöht. Die große Mehrzahl ist unmittelbar nach dem Stipendium in ihre Herkunftsländer zurückgekehrt und bekleidet dort anspruchsvolle Positionen in klimarelevanten Feldern. Ebenso findet der angestrebte Wissenstransfer statt. Die erreichte Vernetzung der Stipendiat\*innen unterstützt die Nachhaltigkeit dieses Prozesses.

**LF2.2:** Das erste spezifische Outcome "Das erworbene Wissen wird in die Herkunftsländer der Stipendiat\*innen transferiert und implementiert" wurde in hohem Maße erreicht. Eine notwendige Voraussetzung dafür ist, dass die Stipendiat\*innen nach dem Ende ihres Deutschlandaufenthalts in ihre Herkunftsländer zurückkehren und dort im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes tätig sind, was weitgehend zutrifft. Von den Geförderten der Jahrgänge 2010-2013 kehrten 86% unmittelbar nach dem Stipendium in ihre Herkunftsländer oder andere Entwicklungs- und Schwellenländer zurück, 14% haben aus beruflichen Gründen ihren Lebensmittelpunkt (vorübergehend) nach Deutschland oder in andere Industrieländer verlegt; 83% sind bei Institutionen im Bereich Klima- und Ressourcenschutz beschäftigt. Aus dem Sachbericht sowie der externen Evaluation ist abzulesen, dass diejenigen, die nicht unmittelbar zurückgekehrt sind, häufig Promotionen oder weitere Studienabschlüsse in Deutschland anstreben und nach zusätzlicher Qualifikation mit zeitlicher Verzögerung in die Heimatregion zurückkehren könnten.

Aus den zum zweiten Output referierten empirischen Befunden (siehe LF2.3) kann abgeleitet werden, dass die Stipendiat\*innen in hohem Maße befähigt wurden, während ihres Deutschlandaufenthalts kennengelernte Best Practices sowie neu erworbene Methoden und Kenntnisse in ihrem spezifischen Arbeitsbereich im Klima- und Ressourcenschutz anzuwenden. Darüber hinaus findet sich im Schlussbericht anekdotische Evidenz dafür, dass das in Deutschland erworbene Wissen in die Heimatländer transferiert und dort zumindest teilweise implementiert wird. Dies wird unterstützt durch Ergebnisse der externen Evaluation, in der die Stipendiat\*innen ihren Beitrag zum Wissenstransfer hoch einschätzen. Sie geben an, professionelles Wissen, Methoden und Techniken in Schwellen- und Entwicklungsländer transferiert und zu deren Implementierung sowie zu einem kontinuierlichen diesbezüglichen Austausch zwischen Expert\*innen aus unterschiedlichen Ländern beigetragen zu haben.

Auch das zweite spezifische Outcome "Die Stipendiat\*innen sind in das internationale Netzwerk der AvH gut eingebunden" wurde in hohem Maße erreicht. Das internationale Alumni-Netzwerk des IKS ist auf 58 Personen angewachsen. Sowohl in der Vernetzungsplattform der AvH "Humboldt Life" als auch im von AvH, DAAD, GIZ und Goethe-Institut gemeinsam betriebenen "Alumniportal Deutschland" haben sich Gruppen des sogenannten "Expertennetzwerk Klimaschutz" aus IKS-Stipendiat\*innen, Stipendiat\*innen anderer Programme der AvH sowie Mitgliedern des Alumniportals Deutschland gegründet und an den zwei Alumni-Netzwerkveranstaltungen im Jahr 2014 in Batu/Indonesien sowie Pietermaritzburg/Südafrika haben vier von 10 eingeladenen asiatischen bzw. sieben von 15 afrikanischen Stipendiat\*innen teilgenommen. Auch 2018 fanden regionale Alumnitreffen statt. In der externen Evaluation des IKS berichten zum Befragungszeitpunkt 2017 35% der Befragten über langfristige Kooperationen mit anderen Stipendiat\*innen. Allerdings ergab sich eine eher geringe Nutzung der Vernetzungsplattformen "Humboldt Life" und "Alumniportal Deutschland", weshalb die Autor\*innen vermuten, dass diese die Bedürfnisse der Stipendiat\*innen in zu geringem Maße treffen. Zudem ist anzunehmen, dass die Stipendiat\*innen klassische soziale Netzwerke eher zur Vernetzung mit anderen Alumni nutzen.

Bei der Bewertung dieses spezifischen Outcomes ist zu beachten, dass mit der Netzwerk-/Alumniarbeit erst 2014 begonnen und dazu informiert wurde, weil erst dann Alumni in nennenswerter Zahl existierten. Auch ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den Stipendiat\*innen um Fach- und Führungskräfte handelt, was deren zeitlichen Spielräume einschränkt. Nach Einschätzung der AvH hat sich die Einbindung in das bestehende Netzwerk der AvH bis heute mit zunehmender Zahl an Jahrgängen sehr gut weiterentwickelt. Beispielsweise sind mittlerweile Alumni im Auswahlausschuss der IKS zu finden. Auch findet Austausch zwischen IKS-Alumni und Alumni der AvH-Stipendienprogramme "Bundeskanzler-Stipendium für Führungskräfte von morgen" und "Georg-Forster-Forschungsstipendium" statt, der zumindest in Einzelfällen bereits zu gemeinsamen Projekten geführt hat. Darüber hinaus binden die Implementierungspartner die Alumni in ihre eigenen fachspezifischen Netzwerke ein und fördern so deren Vernetzung und die Kooperationspartner unterstützen sie mit der Vermittlung von Kontakten. Es kann daher gefolgert werden, dass auch das Ziel der Netzwerkeinbindung auf längere Sicht in hohem Maße erreicht wurde.

Das dritte spezifische Outcome "Kooperationen der Nachwuchskräfte sind mit deutschen und internationalen Partnern aufgebaut" wurde ebenfalls in hohem Maße erreicht. In den Befragungen zum

---

Abschluss der Aufenthalte gaben 75% der befragten Stipendiat\*innen und 64% der Gastgeber\*innen an, dass es in Zukunft eine weitere Zusammenarbeit geben werde, weitere 14% der Stipendiat\*innen und 23% der Gastgeber\*innen hielten dies für sehr wahrscheinlich. Dieses große geäußerte Interesse hatte sich zum Berichtszeitpunkt teilweise auch schon manifestiert. Bis Ende 2014 wurden drei Alumni durch erneute kurzzeitige Forschungs- und Projektaufenthalte gefördert. Zwei Gastgeber\*innen besuchten bis Ende 2014 die Institute von Alumni in ihrem jeweiligen Heimatland. Zum Zeitpunkt der externen Evaluation 2017 hatten dann bereits 28% der befragten Gastgeber\*innen solche Besuche durchgeführt. Zum Zeitpunkt der IKI-Einzelprojektevaluierung 2020 werden bei der AvH mehr Anträge als vor fünf Jahren gestellt – sowohl für kurzfristige Deutschlandaufenthalte der Alumni als auch für Aufenthalte der Gastgeber\*innen bei den Heimatinstitutionen der Alumni. Sogenannte "Humboldt-Kollegs", regionale, interdisziplinäre Konferenzen, haben während der Projektlaufzeit jedoch keine stattgefunden. Dies ist allerdings auch nicht verwunderlich, da es sich bei den Humboldt-Kollegs um wissenschaftliche Netzwerkveranstaltungen handelt. Weil aber nur ein kleiner Anteil der Stipendiat\*innen reine wissenschaftliche Karrieren verfolgt, ist der Kreis potenzieller Antragsteller\*innen dafür relativ klein. 2018 wurde das erste Humboldt-Kolleg aus dem Kreis der IKS-Alumni in Shanghai zum Thema "Research and Technology in Environment and Climate Protection" organisiert.

Dass durch die Stipendien des IKS-Programms eine Vielzahl längerfristiger Kooperationen angestoßen werden konnte, wird unterstrichen durch die externe Evaluation, in deren Rahmen ca. 60% der Geförderten angaben, eine solche Zusammenarbeit mit anderen deutschen Organisationen/Institutionen als der AvH bzw. internationalen Organisationen/Institutionen in den Bereichen Klimaschutz, Ressourcenschutz oder Anpassung an den Klimawandel initiiert bzw. unterhalten zu haben. Fast zwei Drittel der Befragten bekundeten dies bezüglich ihrer Gastgeber\*innen.

Insgesamt kann daher festgestellt werden, dass die geplanten spezifischen Outcomes in hohem Maße erreicht worden sind.

**LF2.3:** Der erste Output "Geeignete Kandidat\*innen sind als Stipendiat\*innen für das Stipendienprogramm ausgewählt und gefördert worden" wurde in hohem Maße erreicht: Die anvisierten Zahlen für die Teilnahme an der Auswahltagung sind erreicht worden. Dabei wird das wissenschaftliche Potenzial der Geförderten von den Gastgeber\*innen überwiegend als hoch eingeschätzt. In der externen Evaluation des IKS-Programms von 2017 bescheinigen sowohl die Stipendiat\*innen als auch die Gastgeber\*innen dem Auswahlverfahren eine hohe Augenscheininvalidität. Letztere beurteilen auch die Kompetenzen der Stipendiat\*innen im Durchschnitt als hoch. In vier Kohorten gab es 58 Geförderte (bei maximal 60 möglichen) aus 37 Ländern in Afrika, Asien und Lateinamerika. Dem stehen 344 Bewerbungen gegenüber. Alle Stipendiat\*innen haben, wie vorgesehen, ca. ein Jahr an ihren Forschungsvorhaben an unterschiedlichen Institutionen in Deutschland gearbeitet.

Auch der zweite Output "Die Kompetenzen der ausgewählten Stipendiat\*innen als Führungskräfte aus Schwellen- und Entwicklungsländern sind im Bereich Klima- und Ressourcenschutz erheblich verbessert worden" wurde in hohem Maße erreicht: 96% von 51 befragten Stipendiat\*innen beurteilen den Deutschlandaufenthalt für ihre weitere wissenschaftliche Karriere als sehr hoch bzw. hoch, 4% als hilfreich.

Den wissenschaftlichen Nutzen bewerten 98% als sehr gut bzw. gut, 96% haben neue (wissenschaftliche) Ideen entwickeln können. Von den 44 befragten Gastgeber\*innen bewerten 91% den Nutzen des Aufenthalts hinsichtlich der Aneignung neuer Ideen und Konzepte auf Seiten der Stipendiat\*innen als sehr groß bzw. groß, bezüglich der Aneignung neuer Techniken sind es 75%. Die Chancen der Stipendiat\*innen, im wissenschaftlichen Bereich weiterzukommen, halten 86% für sehr gut bzw. gut, die Chance Forschungsmittel zu erhalten, halten 86% für stark verbessert bzw. verbessert. Die externe Evaluation ergab, dass unmittelbar nach dem Deutschlandaufenthalt 63% der befragten Stipendiat\*innen Positionen mit Führungsvorantwortung innehatten, zum Zeitpunkt der Befragung waren es sogar 74%. Die Befragten stimmen auch überwiegend den Aussagen zu, dass sie dank ihrer Positionen später Multiplikator\*innen im Bereich des Klimaschutzes oder klimarelevanten Ressourcenschutzes sowie gesellschaftlich, ökonomisch oder politisch einflussreiche Klimaexpert\*innen werden könnten. Weiter geben mehr als zwei Drittel der Stipendiat\*innen an, bereits zu nationalen oder internationalen Vorträgen eingeladen worden zu sein. Ein Drittel wurde in ein nationales oder internationales Beratungsgremium (advisory board) berufen und ein Fünftel hat bei UN-Kongressen oder -Konferenzen präsentiert. Die stärksten fachlichen Einflüsse des Stipendiums sehen die Befragten bezüglich ihres Fachwissens, ihres Enthusiasmus, der Absicht zur Weiterführung ihrer aktuellen Arbeit sowie ihrer fachlichen Fähigkeiten. Dementsprechend sind sowohl die Gastgeber\*innen als auch die Stipendiat\*innen optimistisch bezüglich

des weiteren Karriereverlaufs der Geförderten. Dies betrifft das Innehaben einer klimarelevanten Position (z.B. als Entscheidungsträger\*in), eine aktive Rolle bei den Klimaverhandlungen eines Schwellen- bzw. Entwicklungslandes zu spielen, Konferenzen zum Klimaschutz und klimarelevantem Ressourcenschutz zu besuchen sowie aktiv am internationalen Klimadiskurs teilzunehmen (z.B. durch Forschung, Klimaverhandlungen oder Lobbying). Auch die Interviews mit Vertreter\*innen der AvH sowie jeweils zwei Vertreter\*innen ihrer Implementierungspartner und Kooperationspartner unterstützen eine optimistische Sicht auf die Perspektiven der Stipendiat\*innen. Alle Stipendiat\*innen haben an den Fortbildungen "dreiwochiges Einführungsseminar" (DBU/ZUK), "zweiwöchige Fortbildungsveranstaltung" (CIPSEM), "Jahrestagung der AvH" und "einwochiges Abschlussstreffen" (DBU/ZUK) teilgenommen, neun Geförderte darüber hinaus an Workshops beim Implementierungspartner Renewables Acadamy (RENAC).

Dementsprechend kann festgestellt werden, dass die geplanten Outputs in hohem Maße erreicht worden sind.

### 3.3 Effizienz

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Effizienz	3.1 Grad der Angemessenheit des eingesetzten Aufwandes im Vergleich mit dem Referenzrahmen	40 %	2,0
	3.2 Grad der Notwendigkeit des eingesetzten Aufwandes für die Erreichung der Projektziele	25 %	2,0
	3.3 Grad der tatsächlichen Verwendung der Projektleistungen (z.B. Kapazitäten, Wissen, Ausrüstung)	35 %	2,0
<b>Gesamtnote Effizienz</b>			2,0

**LF3.1:** Das Projekt zielt durch die Vergabe von Stipendien für einen einjährigen Forschungsaufenthalt in Deutschland auf Kapazitätsaufbau durch einen Wissens- und Methodentransfer in Entwicklungs- und Schwellenländer, die Einbindung der Geförderten in das internationale Netzwerk der AvH sowie langfristige Kooperationen zwischen den Stipendiat\*innen und deutschen und internationalen Partnern. Da das Projekt direkte Emissionsreduktionen bzw. direkte Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel oder zum Erhalt der Biodiversität nicht adressiert, kann seine Effizienz diesbezüglich auch nicht bewertet werden.

Der Soll-Ist-Vergleich zwischen Finanzplanung und tatsächlichen Kosten ergibt, dass das Projekt kosteneffizient umgesetzt wurde. Die Finanzplanung wurde über mehrere Änderungsanträge flexibel an den tatsächlichen Kostenverlauf angepasst. Dies war notwendig, weil die tatsächlichen Kosten je nach Zahl der Stipendiat\*innen, ihren jeweiligen Herkunftsländern und ihrer persönlichen Situation (z.B. Ehepartner begleitet, Zahl der Kinder) erheblich variieren. Der bewilligte Finanzrahmen wurde in allen Titeln eingehalten. Weiter resultiert aus einem Plausibilitätscheck, dass die Verhältnismäßigkeit der einzelnen Budgetpositionen zum Gesamtbudget gegeben ist. Die ursprünglich beantragten Personal- und sachlichen Verwaltungsausgaben beruhen auf Erfahrungswerten und sind mit Personal- und Sachkostensätzen aus dem relevanten Erlass des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) unterlegt. Die im Antrag genannten Ausgabenwerte für die Programmentwicklungskommission, externe Partner, Marketing/Programmwerbung sowie Ausgaben für die Auswahl entsprechen Erfahrungen der AvH aus vergleichbaren Stipendienprogrammen, die Ausgabenwerte für die Stipendienleistungen, Nebenleistungen, Sprachkurse und Programmveranstaltungen basieren auf Erfahrungswerten aus dem ebenfalls von der AvH durchgeführten Bundeskanzler-Stipendienprogramm und berücksichtigen die relevanten Richtlinien des Auswärtigen Amtes (AA). Im Fortführungsantrag von 2012 entsprechen die angesetzten Personalausgaben den nun bekannten tatsächlichen Ausgaben, die Ausgaben für die Aktivitäten des IKS beruhen über Erfahrungswerten hinaus nun auch auf den Ausgaben der Förderphase 2009-2013. Auch die externe Evaluation von 2017 kommt zu dem Schluss, dass sich ausschließlich Indizien für die Effizienz des IKS-Programms finden. Mehrere Interviewpartner\*innen vertreten dort die Meinung, dass die IKS-Ausgaben in einem guten Verhältnis zur Zielerreichung stehen.

**LF3.2:** Im Projekt wurden Stipendien vergeben, die auf eine rege Nachfrage trafen und zu den gewünschten Ergebnissen führten. Es gibt keine Hinweise, dass Maßnahmen nicht erforderlich waren. Die standardisierte Befragung der Stipendiat\*innen im Rahmen der externen Evaluation ergab, dass alle abgefragten Angebote und finanziellen Leistungen mit den Bedürfnissen der Stipendiat\*innen in hohem Maße übereinstimmen und nichts davon leicht entbehrlich wäre. Informationen aus den Leitfadeninterviews belegen weiter, dass die Zahlung der monatlichen Finanzleistung an die Stipendiat\*innen notwendig war,

---

um High Potentials (v.a. jenseits des akademischen Mittelbaus) gewinnen zu können.

**LF3.3:** Die Leistungen des Projekts werden in hohem Maße verwendet. Nach der Einführungsphase trafen die Stipendien auf eine durchgehend hohe Nachfrage aus der Zielgruppe. Siehe auch LF1.3.

### 3.4 Impakt

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Impakt	4.1 Grad der Erreichung qualitativer und quantitativer klimarelevanter Wirkungen	60 %	2,0
	4.2 Grad der Erzielung nicht intendierter relevanter Wirkungen	20 %	2,0
	4.3 Grad der Erreichung von Scaling-Up / Replikation / Multiplikatorenwirkungen hinsichtlich der Verbreitung der Ergebnisse	20 %	2,0
Gesamtnote Impakt			2,0

**LF4.1:** Gegenstand des Projekts ist die Vergabe von Stipendien für Nachwuchsführungskräfte aus Schwellen- und Entwicklungsländern, die an Gastinstitutionen in Deutschland ein forschungsnahes Vorhaben mit Bezug zum Klimaschutz bzw. klimarelevanten Ressourcenschutz durchführen. Dadurch sollen der wechselseitige Austausch von Wissen, Methoden und Techniken zwischen den Geförderten und deutschen Fachleuten ermöglicht und der Aufbau langfristiger Kontakte und Kooperationen gefördert werden. Darüber hinaus sollen die Geförderten untereinander vernetzt werden, um so ein internationales Expert\*innenetzwerk aufzubauen. Dies bedeutet, dass direkte Einflüsse auf die Verminderung von Treibhausgasemissionen, die Anpassung an den Klimawandel sowie die Verringerung der Vulnerabilität von Ökosystemen nicht zu erwarten sind. Längerfristig können aber indirekte Effekte eintreten, indem die Klima-Fachkompetenz in Schwellen- und Entwicklungsländern erhöht, die aktive Teilnahme der Heimatländer der Stipendiat\*innen am Prozess der Klimaverhandlungen gefördert und die bilaterale Zusammenarbeit Deutschlands im Klimabereich gestärkt wird. Ergebnisse der Leitfadeninterviews im Rahmen der externen Evaluation von 2017 unterstützen ebenso wie die für die IKI-Einzelprojektevaluierung geführten Interviews die Annahme, dass solche Effekte plausibel sind. Über die Outcomeebene hinausgehende Verminderungen von Treibhausgasemissionen sowie eine verbesserte Anpassung an Klimaereignisse und die Verringerung der Vulnerabilität von Ökosystemen sind daher anzunehmen.

Darüber hinaus wird das IKS-Programm in den Leitfadeninterviews im Rahmen der externen Evaluation des IKS-Programms "durchweg als einflussreich bei der Lösung von Entwicklungsproblemen in den Herkunftsländern/-regionen der Stipendiat\*innen beschrieben. Als relevante Mechanismen wurden Enabling der Stipendiat\*innen, Export von klimarelevantem Know-how und Blaupausen in die Herkunftsländer/-regionen sowie Rückbesuche der Gastgeber\*innen genannt". Über die Outcomeebene hinausgehende sozioökonomische Wirkungen sind daher ebenfalls plausibel.

**LF4.2:** Die Gastgeber\*innen sowie die Implementierungspartner profitieren von den im Rahmen der Stipendien entwickelten, auf konkrete Schwellen- und Entwicklungsländer und deren kulturellen Hintergrund und Mentalitäten zugeschnittenen Ansätzen und Lösungen. Dadurch werden auch deutsche Institutionen befähigt, besser passende Lösungen zu entwickeln, die in den Herkunftsregionen der Stipendiat\*innen funktionieren. Ein kleiner Teil der Stipendiat\*innen ist direkt nach dem Stipendium nicht in die Heimatländer zurückgekehrt, sondern hat ein PhD-Studium in Deutschland aufgenommen. In diesen Fällen findet also eine weitere wissenschaftliche Qualifikation in Deutschland statt. In einem Fall hat eine Stipendiat\*in eine Post-Doc-Stelle in Deutschland bekommen. Kehren diese Stipendiat\*innen nach ihrer weiteren wissenschaftlichen Qualifikation in ihre Herkunftsländer zurück, profitieren diese von deren weiter erhöhten Kompetenz und internationalen Vernetzung. Somit kann von positiven nicht intendierten Nebeneffekten in hohem Maße ausgegangen werden. Negative nicht-intendierte Nebeneffekte sind hingegen nicht bekannt.

**LF4.3:** Das Projekt hatte die Vergabe von Stipendien an Führungsnachwuchskräfte aus Schwellen- und Entwicklungsländern zum Gegenstand gemacht. Bewerber\*innen aus allen Ländern auf der Official Development Assistance-Liste (ODA) waren antragsberechtigt, es gab keine Bewerbungsquoten für Länder. In den Jahrgängen 2010-2013 kamen die Stipendiat\*innen ausschließlich aus Afrika, Asien und Lateinamerika. Im Nachfolgeprojekt, das 2014/15 und 2015/16 zwei weitere Stipendienjahrgänge umfasste,

---

wurden auch Stipendiat\*innen aus Ländern des Nahen und Mittleren Ostens sowie Ozeaniens gefördert.

Die im Rahmen des Projekts angestrebten Multiplikationseffekte sind eingetreten, indem die Stipendiat\*innen ihre erweiterten Kenntnisse und entstandenen Vernetzungen nutzen. Ebenso ist davon auszugehen, dass die Gastgeber\*innen der Geförderten ihre Erkenntnisse zu an bestimmte Regionen angepassten Lösungen nutzen werden, um sie auf weitere Länder über die Herkunftsländer der Stipendiat\*innen hinaus anzuwenden. Die Vertreter\*in eines Implementierungspartners berichtet im Interview weiter, dass ihre Institution für ein eigenes Stipendienprogramm für Länder in Mittel- und Osteuropa Elemente des IKS-Programms übernommen habe.

Insgesamt wird daher angenommen, dass Scaling-Up, Replikation und Multiplikatorwirkungen in hohem Maße erzielt werden.

### 3.5 Nachhaltigkeit

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Nachhaltigkeit	5.1 Grad der Nachweisbarkeit der Projektwirkungen über das Projektende hinaus	25 %	2,0
	5.2 Grad der Fähigkeiten zur Fortführung und zum Erhalt der positiven Projektergebnisse durch nationale politische Träger, Partner und Zielgruppen nach Projektende	30 %	2,0
	5.3 Grad der Weiterführung der Beiträge des Projekts durch nationale Träger/Partner/Zielgruppen und/oder Dritten nach Projektende mit eigenen Mitteln	20 %	2,0
	5.4 Grad der ökologischen, sozialen, politischen und ökonomischen Stabilität im Projektumfeld	25 %	2,0
Gesamtnote Nachhaltigkeit			2,0

**LF5.1:** Das Fortbestehen der positiven Wirkungen über das Projektende hinaus ist bereits im Projektkonzept angelegt, geht es doch gerade darum, bei den Stipendiat\*innen Wissen und Know-how aufzubauen, das so in ihre jeweiligen Heimatländer transferiert wird und dort den Kapazitätsaufbau fördert. Zudem ist zu erwarten, dass die Möglichkeiten, die das Alumni-Netzwerk der AvH und die weiteren Angebote der Alumniförderung bieten, den Kapazitätsaufbau weiter voranbringen. Die positiven Einschätzungen der Stipendiat\*innen und der Gastgeber\*innen unmittelbar nach Ende des Stipendiums, aber auch die 2017 durchgeführte externe Evaluation unterstützen diese positiven Annahmen. Die im Rahmen des Projekts aufgebaute Struktur zur Vergabe, Durchführung und Verwaltung der Stipendien wird durch die ebenfalls im Rahmen der IKI geförderten Nachfolgeprojekte mindestens bis 2021, voraussichtlich aber auch darüber hinaus, weiter genutzt.

**LF5.2:** Die Zielgruppe Stipendiat\*innen kann durch die Einbindung in das AvH-Netzwerk und die weiteren Fördermöglichkeiten für AvH-Alumni ihre Kapazität erhalten bzw. steigern. So lange das IKS im Rahmen der IKI gefördert wird, wird die Alumniförderung aus der Zuwendung des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) im Rahmen der Durchführung des IKS bestritten. Für den Fall, dass das IKS in der Zukunft nicht mehr als IKI-Projekt geführt werden sollte, hat sich die AvH verpflichtet, den IKS-Alumni als Teil ihres internationalen Humboldt-Netzwerks weiter Alumni-Förderoptionen anzubieten, die dann aus Mitteln der Alumni- und Netzwerkarbeit, die das AA finanziert, getragen werden.

**LF5.3:** Die Ergebnisse der externen Evaluation des IKS von 2017 zeigen, dass die Stipendiat\*innen ihren Beitrag zum Wissenstransfer in den Jahren nach der Förderung hoch einschätzen. Sie geben an, Wissen, Methoden und Techniken in Schwellen- und Entwicklungsländer transferiert und zu deren Implementierung sowie zu einem kontinuierlichen entsprechenden Austausch zwischen Expert\*innen aus unterschiedlichen Ländern beigetragen zu haben. Es kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Geförderten im weiteren Karriereverlauf auch unter finanziellen Gesichtspunkten weiter dazu in der Lage sein werden.

**LF5.4:** Mit dem Projekt verbundene ökologische, soziale, ökonomische und direkte politische Risiken sind nicht erkennbar. Es ist allerdings nicht auszuschließen, dass sich das politische Klima in einem Land dahingehend verschlechtert, dass Stipendiat\*innen am durch das Projekt beabsichtigten Wissenstransfer

oder an der weiteren Partizipation im Alumninetzwerk der AvH gehindert werden.

### 3.6 Kohärenz, Komplementarität und Koordination

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Kohärenz, Komplementarität und Koordination	6.1 Grad der Kohärenz und Komplementarität des Projektes zu den Vorhaben anderer Geber (inkl. Anderer Bundesressorts) und des Partnerlandes	50 %	2,0
	6.2 Grad der Angemessenheit der ausgewählten Kooperationsformen während der Projektdurchführung für die Sicherstellung einer ausreichenden Koordination mit anderen Gebern und deutschen Ressorts	25 %	2,0
	6.3 Grad der Angemessenheit der ausgewählten Kooperationsformen während der Projektdurchführung für die Sicherstellung einer ausreichenden Koordination mit nationalen Ressorts und Stakeholdergruppen	25 %	2,0
<b>Gesamtnote Kohärenz, Komplementarität und Koordination</b>			<b>2,0</b>

**LF6.1:** Die Outcomes, Outputs und Aktivitäten des Projekts stimmen in hohem Maße überein mit dem Target 13.3. "Improve education, awareness-raising and human and institutional capacity on climate change mitigation, adaptation, impact reduction and early warning" zum Goal 13 der SDGs "Take urgent action to combat climate change and its impacts", was für Kohärenz spricht. Die Situation und Bedarfe der Zielländer wurden durch Expert\*innen aus den Zielregionen in die Arbeit der Programmentwicklungskommission integriert. Das Stipendienprogramm wurde ursprünglich auf Anregung des BMU entwickelt. Die AvH stimmt sich auch mit dem AA, ihrem institutionellen Zuwendungsgeber, ab. Im Rahmen der externen Evaluation von 2017 erklärten die beiden befragten Vertreter\*innen des BMU, dass die Programmziele des IKS in Einklang mit den politischen Zielen der deutschen Bundesregierung stünden. In die Arbeit der Programmentwicklungskommission waren Vertreter\*innen des BMU und des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) einbezogen. Mehrere Partnerorganisationen (z.B. DAAD, DBU) haben die AvH in der Initialphase des IKS beraten. Synergetische Bezüge werden gesehen zu anderen Stipendienprogrammen der AvH (Bundeskanzler-Stipendienprogramm, Georg-Forster-Stipendienprogramm), aber auch zu Stipendienprogrammen anderer Anbieter. Es könne zu Synergien in der Art der Bewerber\*innenauswahl, dem Know-how über Programmdurchführungs- und Fortbildungsmaßnahmen, der Findung geeigneter Referent\*innen/Institutionenbesuche, der Anwerbung und dem Marketing kommen, da zum Teil Zielgruppe und Themenbereiche der Wissensvermittlung ähnlich sind. Gleichwohl bescheinigen Vertreter\*innen von Implementierungs- und Kooperationspartnern dem IKS wesentliche Alleinstellungsmerkmale. Dies betrifft u.a. das aufwändige Auswahlprocedere (die Shortlist der Bewerber\*innen wird zum Auswahlseminar nach Deutschland eingeladen), die Zielgruppe (nicht nur Wissenschaftler\*innen, auch Praktiker\*innen; auch bereits Promovierte), die Dauer des Aufenthalts sowie die Tatsache, dass die Stipendiat\*innen konkrete Projekte (nicht nur an Hochschulen, sondern auch im Privatsektor) in einer großen thematischen Breite bearbeiten. Kohärenz und Komplementarität des Projekts sind daher in hohem Maße gegeben.

**LF6.2:** Eine laufende Abstimmung gab es mit dem BMU als Mittelgeber. Wie bereits erwähnt, stimmt sich die AvH auch mit dem AA als ihrem institutionellen Mittelgeber ab. Andere wichtige Anbieter von Stipendien wie der DAAD, die DBU oder die GIZ sind als Implementierungs- oder Kooperationspartner in die Projektdurchführung involviert und arbeiten in der Auswahlkommission für das IKS mit. Da es keine Hinweise auf Probleme gibt, wird von einer angemessenen Koordination ausgegangen.

**LF6.3:** Die Stipendiat\*innen müssen bei der Beantragung ihre Kommunikationsstrategie zur Verbreitung ihrer Ergebnisse darlegen. Dabei werden nicht selten Mitarbeiter\*innen von Ministerien der Herkunftsänder als Stakeholder genannt. Über diesen Weg findet zumindest mittelbar auch eine Koordination mit nationalen Ressorts statt. Da es keine Hinweise auf Probleme gibt, wird von einer angemessenen Koordination ausgegangen.

### 3.7 Projektplanung und -steuerung

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Projektplanung & Steuerung	7.1 Grad der Qualität der Projektplanung	50 %	2,0
	7.2 Grad der Qualität der Projektsteuerung	50 %	2,0
Gesamtnote Projektplanung & Steuerung			2,0

**LF7.1:** Zu Beginn des Projekts wurde eine Programmentwicklungskommission einberufen, die aus Expert\*innen aus den Zielländern und aus Deutschland, Vertreter\*innen der am IKS beteiligten Partnerorganisationen sowie Vertreter\*innen des BMU und des BMZ bestand. Diese sollte eine Umfeldanalyse in den Schwerpunktländern und Deutschland erstellen und Vorschläge für die abschließende Programmausgestaltung erarbeiten. Inhalt einer Tagung der Programmentwicklungskommission waren Expert\*innenberichte zum Stand der Aktivitäten im Bereich Klima- und Ressourcenschutz in den jeweiligen Zielregionen und in Deutschland sowie die Diskussion und weitere Konkretisierung des Programmrahmens und der -durchführung. Die Ergebnisse der Tagung flossen unmittelbar in die Entwicklung der Ausschreibungsunterlagen ein. Die Kapazitäten der Durchführungsorganisation sowie der externen Partner wurden auf Basis der Ergebnisse der Programmentwicklungskommission adäquat bei der Planung berücksichtigt.

Im ursprünglichen Projektantrag von 2009 war die Interventionslogik noch relativ grob skizziert. Entsprechend der ab 2011 geänderten Anforderungen der IKI enthält der Weiterförderungsantrag von 2012 hingegen eine konsistente und schlüssige Interventionslogik mit realistischen Zielen für Outputs und Outcomes. Auch die formulierten Impakts sind realistisch, da sie lediglich indirekte Wirkungen in Aussicht stellen, indem die Stipendiat\*innen die aktive Beteiligung von Entwicklungs- und Schwellenländern am Prozess der Klimaverhandlungen und die Entwicklung nationaler Strategien zur Anpassung an den Klimawandel sowie Strategien für eine verbesserte Umweltgesetzgebung zum Schutz der Artenvielfalt unterstützen. Diese Interventionslogik wurde im Rahmen der externen Evaluation 2017 in eine grafische Theory of Change übersetzt.

Alle Aktivitäten sind klar definiert und es liegt eine übersichtliche Budgetplanung vor. Die im Weiterförderungsantrag von 2012 aufgeführten Indikatoren für Outputs und Outcomes sind weitgehend 'Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound' (SMART) formuliert, aussagekräftig und mit vertretbarem Aufwand messbar. Zudem sind alle Indikatoren mit Quellen unterlegt, die zur Beurteilung des Zielerreichungsgrades herangezogen werden sollen. Kritisch ist anzumerken, dass im Projektvorschlag neun von 14 Indikatoren zu erreichende Zahlen mit "bis zu" formulieren (z.B. "Es nahmen bis zu 30 Stipendienbewerber\*innen an der Auswahltagung mit Fachvorträgen und Postersessions teil."). Würde man diese Formulierung wortwörtlich anwenden, würde es bedeuten, dass die betroffenen Indikatoren bei jeder Zahl größer als Null als erreicht anzusehen wären. Da dies offensichtlich nicht so gemeint sein kann und auch in den Berichten nicht so verwendet wird, wurde in der Evaluierung zur Beurteilung der Zielerreichung die jeweils genannte Zahl als angestrebtes Ziel herangezogen und diese - auch wenn es nicht explizit gesagt wird - jeweils pro Jahr angesetzt.

Der Zeitplan und der zeitliche Ablauf der IKS-Maßnahmen sind in allen vier Stipendienjahrgängen eingehalten worden. Die geplante Dauer der einzelnen Aktivitäten hat sich als ausreichend und angemessen erwiesen.

Bereits im Erstantrag von 2009 wurde für den Fall einer erfolgreichen Programmdurchführung auf Grundlage der Ergebnisse und Empfehlungen ein Folgeantrag für 2012 geplant, welcher auch bewilligt wurde. Weiter wurden vor Ablauf der jeweiligen Laufzeit in den Jahren 2013 und 2016 jeweils erfolgreich Nachfolgeprojekte zur Durchführung weiterer Stipendienjahrgänge beantragt. Dadurch kann das Stipendienprogramm nach derzeitigem Stand durchgehend von 2009 bis 2021 durchgeführt werden. Zwischenzeitlich wurde ein Änderungsantrag für eine Verlängerung bis 2022 gestellt. Auch ist bei der AvH die Absicht zur Beantragung einer Weiterführung des IKS im Rahmen der IKI vorhanden.

Die Qualität der Planung ist daher insgesamt als hoch zu bewerten.

**LF7.2:** Die AvH hat Outputs von Projektbeginn an und über die gesamte Projektdauer erfasst. Dies ermöglichte es beispielsweise, auf die bei der zweiten Bewerbungsrounde für den Stipendienjahrgang deutlich zurückgegangenen Bewerbungen aus Lateinamerika adäquat zu reagieren, indem das allgemeine Informationsmaterial in der folgenden Runde auch in spanischer und portugiesischer Sprache aufgelegt

---

wurde. Generell wurde der Erfolg der Marketingmaßnahmen im Verlauf der einzelnen Ausschreibungsrounden kontinuierlich über die Parameter des allgemeinen Webmonitorings, die Klickzahlen der Online-Kampagnen, die Auswertung der Zugriffe auf die IKS-Seiten auf der Website der AvH sowie über die beim Info-Postfach der AvH eingehenden Anfragen beobachtet. Die Stipendiat\*innen und die Gastgeber\*innen wurden jeweils zum Ende des Stipendiums standardisiert befragt, um zusätzliche Informationen über die Zielerreichung auf Outcomeebene zu gewinnen. Auch ein Budgetmonitoring wurde permanent durchgeführt. Die Qualität der Steuerung ist als hoch zu bewerten.

---

### 3.8 Zusätzliche Fragen

**LF8.1:** Der Ansatz besitzt das Potenzial, von anderen Institutionen zum Kapazitätsaufbau mittels Stipendienvergabe an Nachwuchsführungskräfte in Schwellen- und Entwicklungsländern repliziert zu werden. Jedoch müssen diese Institutionen ggf. zunächst die entsprechenden Kapazitäten aufbauen. Weiter bedarf es entsprechender staatlicher oder privater Finanzierungen für die Durchführung solcher Stipendienprogramme. Es ist allerdings zu beachten, dass ein solches Projekt nur indirekt zur Steigerung der Kapazität zur Emissionsminderung, Anpassung an die Auswirkungen des Klimawandels und Erhaltung der Biodiversität beitragen kann. Wird der Kapazitätsaufbau bei den Zielgruppen in den Schwellen- und Entwicklungsländern erreicht, kann er längerfristig dazu beitragen, das Handeln von staatlichen Stellen und Unternehmen in den Schwellen- und Entwicklungsländern im Sinne der IKI-Ziele positiv zu beeinflussen.

Das Projekt besitzt das Potenzial, längerfristig wesentliche Beiträge zum internationalen Klimaregime und zum Convention on Biological Diversity (CBD)-Regime zu leisten. Es ist gerade die Intention des Stipendienprogramms, dass die Alumni durch ihr in Deutschland erworbenes Know-how sowie ihre dauerhafte Einbindung in die Strukturen der AvH zum Kapazitätsaufbau bei staatlichen und privaten Institutionen beitragen und Einfluss auf nationale Politiken gewinnen. Auch wenn dies vor allem längerfristig im Zuge der Karriereentwicklung der Stipendiat\*innen zu erwarten ist, sind der externen Evaluation von 2017 zufolge bereits Effekte erkennbar.

Da die Stipendiat\*innen bei ihren Gastinstitutionen in Deutschland wissenschaftsnahe Projekte durchführen, entstehen Lösungen zur Emissionsminderung, Klimawandelanpassung und zum Erhalt der Biodiversität, die an die spezifische Situation in den Herkunftsländern angepasst und zumindest insofern innovativ sind. Dies entfaltet nicht nur unmittelbar Nutzen in Schwellen- und Entwicklungsländern, auch die Fähigkeit der deutschen Gastgeber\*innen zur Entwicklung von an die Bedürfnisse dieser Länder und Regionen angepasster Lösungen wird gesteigert.

Da ein Teil der von den Stipendiat\*innen durchgeführten Projekte thematische Bezüge zum Monitoring des Klimawandels aufweist, kann auch von einem entsprechenden Beitrag des Projekts ausgegangen werden.

**LF8.2:** Es gab keine Budgetdefizite oder -überschüsse gegen Projektende. Dass es solche nicht gab, hängt wesentlich mit der Qualität von Projektplanung und -management zusammen. Die Budgetplanung wurde aufgrund von Erfahrungswerten zutreffend gestaltet und jeweils relativ kurzfristig an den im Programmverlauf geänderten Finanzbedarf, insbesondere durch die Zahl der geförderten Stipendiat\*innen, ihre jeweiligen Herkunftsländer, persönliche und familiäre Situation, angepasst.

**LF8.5:** Im Projektvorschlag von 2012 heißt es dazu: "Die AvH ist eine weltanschaulich neutrale Stiftung. Sie behandelt alle Bewerber\*innen und alle Stipendiat\*innen ohne Ansehen ihres Geschlechts, ihrer Religion, ihrer lokalen bzw. regionalen Herkunft oder ihrer eigenen weltanschaulichen Überzeugung. Für die Durchführung der Projekte legt die AvH die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis zugrunde, welche Bestandteil der Stipendien-Richtlinien im Programm 'Internationale Klimaschutzstipendien für Nachwuchsführungskräfte aus Entwicklungs- und Schwellenländern' sind". Es finden sich keine Hinweise darauf, dass diese Vorgaben nicht eingehalten worden wären.

**LF8.6:** Siehe I8.5.1. Bei einem durchgehend deutlich höheren Anteil männlicher Bewerbungen lagen die Bewilligungsquoten der Frauen in allen vier Kohorten über dem der Männer. Auch die externe Evaluation von 2017 bestätigt die höhere Erfolgsquote von Frauen.

**LF8.7:** Die Stipendiat\*innen und die Gastgeber\*innen wurden jeweils zum Ende des Stipendiums standardisiert befragt, um Aufschluss über die Erreichung der Outcomes zu erhalten. Auch die Implementierungspartner befragten die Geförderten bezüglich ihrer Angebote im Rahmen des IKS. Im Jahr 2017 wurde darüber hinaus eine aufwändige externe Evaluation der Stipendienjahrgänge 2010 bis 2015 durchgeführt.

**LF8.8:** Die AvH bewertet die Eignung des Durchführungskonstrukts zwischen Auftraggeber und Durchführungsorganisation und die Vergabe-/Durchführungsrichtlinien als sehr gut.

---

**LF8.9:** Das Projekt besitzt das Potenzial, wesentlichen Einfluss auf die Verbesserung von Kapazitäten, die Organisationsentwicklung sowie die Formulierung von Strategien und Gesetzen zu nehmen. Das Stipendienprogramm intendiert, dass die Alumni durch ihr in Deutschland erworbenes Know-how sowie ihre dauerhafte Einbindung in die Strukturen der AvH zum Kapazitätsaufbau bei staatlichen und privaten Institutionen beitragen und Einfluss auf nationale Politiken gewinnen. Auch wenn davon vor allem längerfristig im Zuge der Karriereentwicklung der Stipendiat\*innen auszugehen ist, sind der externen Evaluation von 2017 zufolge, schon entsprechende Effekte erkennbar.

### **3.9 Ergebnisse der Selbstevaluierung**

Auf das Ausfüllen der Selbstevaluierungstabelle wurde von Seiten der AvH verzichtet, da das IKS bereits 2017 einer aufwändigen externen Evaluation unterzogen wurde.

---

## 4 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Das IKS stellt ein sehr erfolgreiches Stipendienprogramm für Nachwuchsführungskräfte im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes dar, das zum wichtigen Kapazitätsaufbau in Schwellen- und Entwicklungsländern einen wesentlichen Beitrag leistet. Dementsprechend ist es zu begrüßen, dass das IKS durch mehrere Nachfolgeprojekte nach derzeitigem Stand durchgängig von 2009 bis mindestens 2021 gefördert wird.

Grundlage des Erfolgs ist eine Gestaltung, die zahlreiche Stärken aufweist. Hier ist einmal die Grundkonzeption des IKS zu nennen, die sowohl Wissenschaftler\*innen als auch Praktiker\*innen fördert und dabei in thematischer Breite auf Problemlösungen zielt, die an die Verhältnisse in den Herkunftsländern der Stipendiat\*innen angepasst sind. Damit steigt nicht nur die Umsetzungswahrscheinlichkeit, der von den Stipendiat\*innen erarbeiteten Problemlösungen, auch die deutschen Gastgeber\*innen lernen über Lösungen, die im konkreten gesellschaftlichen Kontext dieser Länder funktionieren. Die Stipendiat\*innen erfahren einen mehrfachen Nutzen: Sie können ihre fachliche Qualifikation durch ihre in Deutschland durchgeführten Projekte steigern, sie profitieren aber auch von dem breit angelegten Fortbildungsprogramm, das ihnen Einblicke in vielfältige Aspekte des Klima- und Ressourcenschutzes in Deutschland ermöglicht. Darüber hinaus haben die Geförderten umfangreiche Gelegenheiten zur Vernetzung, untereinander sowie mit den Stipendiat\*innen anderer Förderprogramme, mit ihren Gastgeber\*innen und deren Institutionen, mit den Implementierungs- und Kooperationspartnern der AvH und einer Vielzahl anderer deutscher Akteur\*innen. Schließlich wird durch einen Beitrag des Stipendiums zur Persönlichkeitsbildung die Führungsfähigkeit und Professionalität insgesamt weiterentwickelt. Auch die formale Anlage und Abwicklung des IKS überzeugen: Es gibt ein aufwändiges, aber effektives Auswahlverfahren, eine angemessene Förderleistung im Hinblick auf die Gewinnung von High Potentials und eine Individualförderung, welche an die individuelle Situation der Bewerber\*innen angepasst ist. Indem diese auch ihre Familie nach Deutschland mitbringen können, werden sie nicht von ihrem engen sozialen Umfeld getrennt.

Ausgeprägte Schwächen des IKS sind hingegen nicht zu erkennen. Einzig die Tatsache, dass die Netzwerk-/Alumniförderung erst 2014 einsetzte, ist zu bemängeln, weil dies zu einem eher verhaltenen Start der Netzwerkeinbindung führte.

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem IKS kann allen Institutionen, welche Förderprogramme für den Klima- und Resourcenschutz durchführen, empfohlen werden, ihre Bemühungen durch entsprechende Capacity Development-Projekte zu bereichern. Ansatzpunkte, wie ein erfolgreiches Stipendienprogramm aussehen kann, liefert das IKS reichlich. Allerdings ist eine unverzichtbare Grundvoraussetzung für Replikationen, dass eine leistungsfähige und mit der Umsetzung von Stipendienprogrammen erfahrene Institution wie die AvH mit einem adäquaten Netz von Implementierungs- und Kooperationspartnern existiert.

BMU/IKI kann über die Weiterführung des IKS hinaus empfohlen werden, die Vergabe einer größeren Zahl von Stipendien zu fördern, wie es in Interviews mit Vertreter\*innen der Kooperations- und Implementierungspartner angeregt wurde.

Der AvH kann empfohlen werden, weiterhin großes Augenmerk auf die Netzwerk- und Alumniarbeit zu richten, um die Integration in das Netzwerk der AvH weiter zu stärken. Dazu könnten beispielweise die bestehenden Vernetzungsplattformen "Humboldt Life" und "Alumniportal Deutschland" überprüft und das Networking durch gezielte Kommunikationstrainings gefördert werden. Weiter könnten im Zuge der Fort- und Weiterbildung während des Deutschlandaufenthalts Aspekte der Führungsfähigkeit noch gezielter adressiert werden (in den Stakeholderinterviews, aber auch in der externen Evaluation wurden hierfür z.B. Zeitmanagement und das Leiten von Gruppen und Teams genannt). Darüber hinaus stellen Weiterbildungen in der Medien- bzw. Advocacyarbeit Möglichkeiten dar, die Wissenstransfer- und -Implementierungsbemühungen der Stipendiat\*innen zusätzlich zu unterstützen.

Schließlich wäre es sowohl für die inhaltliche Weiterentwicklung des IKS, aber auch für die Abschätzung seiner Impakts wünschenswert, in zukünftigen Evaluationen mehr über die Wege der Geförderten nach dem Stipendium zu erfahren. So könnte versucht werden, systematische Informationen über die Karriereverläufe der Alumni zu gewinnen (Besetzen von Führungs-/Entscheidungspositionen, Verbleib in klimarelevanten Tätigkeitsfeldern, konkrete Beiträge zur Erreichung der IKI-Ziele), zum Verlauf der Kooperationen mit ihren Gastgeber\*innen und deutschen Institutionen generell, zur Entwicklung der

---

Netzwerkeinbindung (sowohl AvH-intern als auch bezüglich der generellen Vernetzung) sowie zu weiteren Möglichkeiten, die Alumni bei ihren Aktivitäten im Sinne des Klima- und Ressourcenschutzes zu unterstützen.

## 5 ANNEXE

### 5.1 Abkürzungen

AA	Auswärtiges Amt
AvH	Alexander von Humboldt-Stiftung
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CBD	Convention on Biological Diversity
CIPSEM	Center for International Postgraduate Studies in Environmental Management
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DAC	Development Assistance Committee
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
GF	Gesamt-Finanzierungsplan 2009-2014
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IKI	Internationale Klimaschutzinitiative
IKI EPE	IKI-Einzelprojektevaluierung
IKS	Internationales Klimaschutzstipendienprogramm
LF	Leitfrage
M&E	Monitoring and Evaluation
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
RENAC	Renewables Academy
SB Anl. 2	Schlussbericht, Anlage 2
SDGs	Sustainable Development Goals
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
UN	United Nations
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
ZUK	Zentrum für Umweltkommunikation

### 5.2 Aufstellung der Outcomes/Outputs

Ziel	Indikator	Erreichungsgrad
<b>Outcome 1: Das erworbene Wissen wird in die Herkunftsländer der Stipendiat*innen transferiert und implementiert.</b>	Bis zu 15 Stipendiat*innen [pro Jahr] sind im Rahmen ihres Stipendiums befähigt, "best practices" sowie neu erworbene Methoden und Wissen in ihrem spezifischen Fach im Bereich Klima- und Ressourcenschutz anzuwenden.	80-100%
	Die von den Stipendiat*innen entwickelte Kommunikationsstrategie für die Projekte trug dazu bei, das in Deutschland erworbene Wissen in Entwicklungs- und Schwellenländer zu transferieren und vor Ort zu implementieren.	80-100%
	Die Stipendiat*innen kehrten nach Ende ihres Deutschlandaufenthaltes in ihre Herkunftsländer zurück und sind dort im Bereich Klima- und Ressourcenschutz tätig.	80-100%

Ziel	Indikator	Erreichungsgrad
<b>Outcome 2: Die Stipendiat*innen sind in das internationale Netzwerk der AvH gut eingebunden.□□</b>	Das internationale Alumni-Netzwerk der AvH wird für die Ziele im Bereich Klima- und Ressourcenschutz genutzt: Es entstand ein "Expert*innennetzwerk Klimaschutz".  Es bereichern bis zu 15 neue Stipendiat*innen [pro Jahr] das internationale Alumni-Netzwerk der AvH.  Bis zu 15 Alumni [pro Jahr] nahmen an fach- und themenspezifischen Netzwerkveranstaltungen im Ausland teil.	80-100%
<b>Outcome 3: Kooperationen der Nachwuchsführungskräfte sind mit deutschen und internationalen Partnern aufgebaut.□□</b>	Die Alumni pflegen Kontakte und Kooperationen mit deutschen Partnern nach Ende der Erstförderung.  Bis zu 4 Alumni wurden durch erneute kurzzeitige Forschungs- und Projektaufenthalte in Deutschland gefördert.  Bis zu 2 Gastgeber*innen besuchten Institute der Alumni.  Bis zu 2 Alumni führten Humboldt-Kollegs im Ausland durch.	80-100%
<b>Output 1: Geeignete Kandidat*innen sind als Stipendiat*innen für das Stipendienprogramm ausgewählt und gefördert worden.□□</b>	Es nahmen bis zu 30 Stipendienbewerber*innen [pro Jahr] an der Auswahltagung mit Fachvorträgen und Postersessions teil.  Bis zu 15 Stipendiat*innen [pro Jahr] führten ein wissenschaftsnahes Projekt im Bereich Klima- und Ressourcenschutz bei einer selbstgewählten Gastgeber*in in Deutschland durch.	80-100%
<b>Output 2: Die Kompetenzen der ausgewählten Stipendiat*innen als Führungskräfte aus Schwellen- und Entwicklungsländern sind im Bereich Klima- und Ressourcenschutz erheblich verbessert worden.</b>	Ein Weiterbildungseffekt in den Zielländern wurde erzielt durch Fortbildungen in Deutschland, Zusammenarbeit mit deutschen Gastgeber*innen und Kooperationspartnern aus Deutschland, regionale sowie internationale fachliche und interdisziplinäre Vernetzung qua Teilnahme an Veranstaltungen.  Bis zu 15 Stipendiat*innen [pro Jahr] nahmen an Weiterbildungs- und Netzwerkveranstaltungen in Deutschland teil.	80-100%

### 5.3 Theory of change

Die grafische Darstellung einer Theory of Change / eines LogFrames ist der folgenden Seite zu entnehmen.

