

IKI-Projektevaluierungsbericht Nr. P-067

## Führungskräfteambildung im Bereich Umwelt und Klima - Phase II

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



## 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	8
<b>2 EVALUIERUNGSDESIGN UND METHODOLOGIE</b>	<b>10</b>
2.1 Evaluierungsdesign	10
2.2 Evaluierungsmethodologie	10
2.3 Datenquellen und -qualität	10
<b>3 ERGEBNISSE DER EVALUIERUNG</b>	<b>11</b>
3.1 Relevanz	11
3.2 Effektivität	12
3.3 Effizienz	13
3.4 Impakt	13
3.5 Nachhaltigkeit	15
3.6 Kohärenz, Komplementarität und Koordination	16
3.7 Projektplanung und -steuerung	17
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>21</b>
5.1 Abkürzungen	21
5.2 Aufstellung der Outcomes/Outputs	21
5.3 Theory of change	22

## ZUSAMMENFASSUNG

<b>Projektsignatur</b>	11_I+_015_CHN_G_FoBi Führungskräfte		
<b>Projekttitle</b>	Führungskräftefortbildung im Bereich Umwelt und Klima - Phase II		
<b>Partnerland</b>	China		
<b>Durchführungsorganisation</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH		
<b>Politischer Projektpartner</b>	Führungsakademie der Organisationsabteilung der Kommunistischen Partei (China Training Centre for Senior Personnel Management Officials - CTC), Trainingszentrum der Nationalen Entwicklungs- und Reformkommission (National Development and Reform Commission - NDRC)		
<b>Projektbeginn</b>	15.01.2012	<b>Projektende</b>	28.02.2017
<b>Fördervolumen IKI</b>	2.538.901,50 €	<b>Fördervolumen anderer Quellen</b>	keines

### Projektbeschreibung

Die Volksrepublik China (VR China) steht hinsichtlich Umwelt- und Klimaschutz vor beachtlichen Herausforderungen. Das rasante Wirtschaftswachstum führt zu Umweltschäden und einer Verknappung natürlicher Ressourcen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, strebt die chinesische Regierung den Aufbau einer ressourcensparenden, energieeffizienten und umweltbewussten Gesellschaft und Wirtschaft an. Die Verwaltung ist jedoch nur unzureichend darauf vorbereitet, diese ökologische Transformation zu vollziehen und Regeln und Standards zum Umwelt- und Klimaschutz anzuwenden. Das von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Zusammenarbeit mit den chinesischen Implementierungspartnern Führungsakademie der Organisationsabteilung der Kommunistischen Partei (China Training Centre for Senior Personnel Management Officials, CTC) und Trainingszentrum der Nationalen Entwicklungs- und Reformkommission (NDRC) zwischen Januar 2012 und Februar 2017 mit einem Budget von 2.538.901,50 Euro (EUR) durchgeführte Projekt "Führungskräftefortbildung im Bereich Umwelt und Klima – Phase II" war daher darauf ausgerichtet, hochrangigen Entscheidungsträger\*innen, aber auch Nachwuchsführungskräften aus Partei, Zentralregierung, Provinz- und Lokalregierungen Erfahrungen bei der Umsetzung der Umwelt- und Klimapolitik zu vermitteln. Im Vordergrund stand dabei die Entwicklung von Kapazitäten durch Fortbildung und fachlichen Austausch. Vorgesehen waren zudem Beratungsmaßnahmen zu ausgewählten Klima- und Umweltthemen sowie Dialogveranstaltungen.

Das Projekt verfolgte das übergeordnete Outcome, Kompetenzen der Führungskräfte von Partei, Verwaltung und Regierung zur Umsetzung der im 12. und 13. Fünfjahresplan (FJP, 2011-2015, 2016-2020) verankerten Umwelt- und Klimaziele auf allen administrativen Ebenen erheblich zu verbessern. Das avisierte Outcome sollte durch zwei Outputs erreicht werden: (i) Führungskräfte, die in von der Zentralregierung ausgewählten Pilotgebieten arbeiten, sollen mit den Prinzipien und Instrumenten einer kohlenstoffarmen und nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft vertraut gemacht und in ihren Entscheidungskompetenzen gestärkt werden. (ii) Die beteiligten Partnerinstitutionen sollen Umwelt- und Klimathemen in ihren Curricula für Führungskräftefortbildung nachhaltig und systematisch verankern und regelmäßig Kurse unter Verwendung moderner methodischer Instrumente (z.B. Action Learning) durchführen.

### Ergebnisse der Evaluierung

Das Projekt "Führungskräftefortbildung im Bereich Umwelt und Klima - Phase II" ist ein in hohem Maße relevantes Projekt. Es hat eine große Bedeutung für den Kapazitätsaufbau bei Führungskräften zur Erreichung der ambitionierten Umwelt- und Klimaziele der VR China und kann damit indirekt einen großen Beitrag zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen leisten. Es stimmt in hohem Maße mit den chinesischen Klimapolitiken überein und wurde von allen Regierungs- und Verwaltungsebenen stark unterstützt. Nicht zuletzt aufgrund der Erkenntnisse des Vorgängerprojekts war das Projekt sehr gut auf den Bedarf der Zielgruppen abgestimmt. Auch die Effektivität des Projekts ist als hoch zu bewerten. Das

---

avisierte Outcome sowie die geplanten Outputs wurden auf Basis der zugrunde gelegten Indikatoren in hohem Maße erreicht. Es handelt sich ebenfalls um ein in hohem Maße effizientes Projekt. Der Soll-Ist-Vergleich zwischen Finanzplanung und tatsächlichen Kosten spricht für Kosteneffizienz. Der bewilligte Finanzrahmen wurde in allen Titeln eingehalten, alle Maßnahmen waren zur Erreichung der Projektziele notwendig und trafen auf eine hohe Nachfrage der Zielgruppe. Ebenso kann von einem hohen Impakt ausgegangen werden. Zwar ermöglicht der Gegenstand des Projekts keine direkten Wirkungen, es trug aber zum Aufbau von personellen Kapazitäten bei und unterstützte die Aufnahme von Umwelt- und Klimathemen in die makroökonomischen Entwicklungspläne (FJP) der VR China. Darüber hinaus ist auch von hohen sozioökonomischen Wirkungen auszugehen. Die Nachhaltigkeit des Projekts ist als gut bis befriedigend zu bewerten. Nachhaltige Wirkungen sind wahrscheinlich, können jedoch nur bedingt überprüft werden. Die chinesischen Partnerinstitutionen wurden hinsichtlich ihrer fachlichen und institutionellen Fähigkeiten gestärkt und verfügen auch über Mittel zur eigenständigen Weiterführung der Projektergebnisse. Es kann allerdings nicht völlig ausgeschlossen werden, dass ökonomische Entwicklungen die Nachhaltigkeit beeinträchtigen. Für eine hohe Kohärenz des Projekts spricht die Übereinstimmung mit Vereinbarungen zwischen deutscher und chinesischer Regierung. Sowohl die Koordination mit anderen Gebern und deutschen Ressorts, insbesondere mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), als auch mit nationalen Ressorts und Stakeholdern erfolgte in angemessenem Umfang. Auch die Qualität der Projektplanung und Steuerung ist als gut zu bewerten.

## **Lessons learned und Empfehlungen**

Mit dem Projekt "Führungsgräftefortbildung im Bereich Umwelt und Klima – Phase II" hat die GIZ – aufbauend auf die in Phase I erzielten Ergebnisse – ein sehr erfolgreiches Kapazitätsentwicklungsprojekt umgesetzt, für das zahlreiche Stärken benannt werden können. Besonders wichtig war, dass eine hohe Ownership der chinesischen Seite auf höchster Ebene von Partei und Staatsrat vorlag und die Verankerung der Projektmaßnahmen in bestehende Pilotprogramme und Reformvorhaben auf nationaler Ebene sowie der Provinzen und Kommunen. Die langjährige Zusammenarbeit der GIZ mit Institutionen wie der CTC, der NDRC, der Chinesischen Verwaltungskademie (Chinese Academy of Governance, CAG) und der Chinesischen Bürgermeistervereinigung (Chinese Mayors' Association, CAM) schuf eine sehr gute Vertrauensbasis und ermöglichte gleichzeitig eine hohe Flexibilität bei der Projektdurchführung, insbesondere bezüglich innovativer Lösungsansätze. Die beteiligten chinesischen Trainingszentren und Akademien haben Zugriff auf Führungskräfte auf allen administrativen Ebenen, was der Erreichung der Zielgruppen sehr förderlich war. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projekts war auch die personelle Kontinuität der Projektteams auf deutscher und chinesischer Seite. Es gelang, ein Netzwerk an Multiplikator\*innen und anderen Ressourcenpersonen zu etablieren, was eine hohe Breitenwirksamkeit der Projektergebnisse förderte. Auf deutscher Seite ist insbesondere die starke Unterstützung des Projekts durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) sowie das Engagement der Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz hervorzuheben. Teilweise konnte auf bestehende Partnerschaften mit chinesischen Provinzen zurückgegriffen werden sowie auf fachliche Partnerschaften zwischen chinesischen Städten und Kommunen des nördlichen Ruhrgebiets. Ebenfalls sehr förderlich war die Existenz eines Kernteams von Expert\*innen auf deutscher Seite während der gesamten Projektlaufzeit. Schließlich sind auch eine gute Dokumentation der Leistungen des Projektes und das durch erarbeitete Lehrpläne, Lehrbücher, Handreichungen und Lehrfilme praktizierte Wissensmanagement hervorzuheben. Problematisch für die Projektdurchführung war insbesondere der hohe Arbeitsaufwand durch Aktivitäten mit mehreren Hauptpartnern und deren Institutionen auf nationaler Ebene, Provinzebene und kommunaler Ebene. Es gab im Projekt auch einen hohen Abstimmungsbedarf, um bei bedarfsorientierter Ausrichtung von Projektmaßnahmen Dopplungen mit anderen Projekten zu vermeiden und Synergien zu heben. Weiter erschwerte der Wechsel von Kooperationspartner\*innen auf chinesischer Seite die Kontinuität und nachhaltige Verankerung der erzielten Ergebnisse.

Dem BMU/ der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) kann empfohlen werden, derartige Projekte zum Kapazitätsaufbau in China weiterhin zu fördern, nicht zuletzt, weil bei gelungener Dissemination der Projektergebnisse im Land enorme Effekte zu erzielen sind.

Empfehlungen an die GIZ bestehen darin, Nachfolgeprojekte sowohl weniger komplex und thematisch stärker fokussiert zu gestalten als auch die Zahl der auf chinesischer Seite involvierten Partnerinstitutionen zu reduzieren. Darüber hinaus wäre es wünschenswert, an ein solches Projekt eine Feedbackrunde im zeitlichen Abstand anzuhängen.

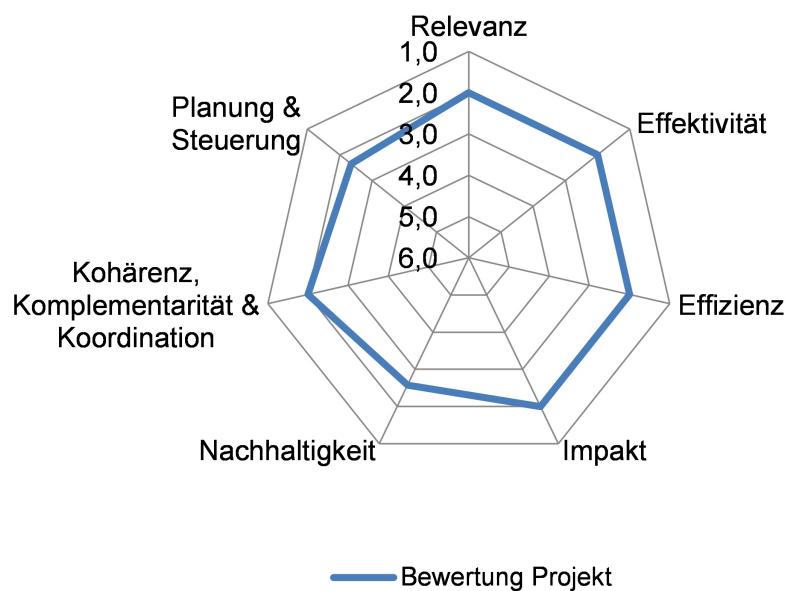


Abbildung 1: Netzdiagramm

---

## SUMMARY

<b>Project number</b>	11_I+_015_CHN_G_FoBi Führungskräfte		
<b>Project name</b>	Leadership Training in the Environment and Climate Sector - Phase II		
<b>Country of implementation</b>	China		
<b>Implementing agency</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH		
<b>Political project partner</b>	China Training Centre for Senior Personnel Management Officials (CTC), National Development and Reform Commission (NDRC)		
<b>Project start</b>	15.01.2012	<b>Project end</b>	28.02.2017
<b>Project IKI budget</b>	€2,538,901.50	<b>Project budget from non-IKI sources</b>	none

### Project description

The People's Republic of China (PRC) is facing considerable challenges with regard to environmental and climate protection. Rapid economic growth is causing environmental damage and a shortage of natural resources. To meet these challenges, the Chinese government is striving to build a resource-saving, energy-efficient and environmentally aware society and economy. However, the administration is insufficiently prepared to carry out this ecological transformation and to apply rules and standards for environmental and climate protection. The project "Leadership Training in the Environment and Climate Sector - Phase II" conducted by the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in cooperation with the Chinese implementing partners China Training Centre for Senior Personnel Management Officials (CTC) and Training Centre of the National Development and Reform Commission (NDRC) between January 2012 and February 2017 with a budget of Euro (EUR) 2,538,901.50 was therefore designed to provide high-ranking decision-makers as well as junior executives from the Party, central government, provincial and local governments with experience in implementing environmental and climate policy. The focus was on capacity development through training and professional exchange. Consultation measures on selected climate and environmental topics and dialog events were also planned.

The project pursued the overarching outcome of significantly improving the competencies of party, administrative and government leaders to implement the environmental and climate goals anchored in the 12th and 13th Five-Year Plan (FYP, 2011-2015, 2016-2020) at all administrative levels. The envisaged outcome was to be achieved through two outputs: (i) Executives working in pilot areas selected by the central government should be familiarized with the principles and instruments of a low-carbon and sustainable economy and society and strengthened in their decision-making powers. (ii) The participating partner institutions are to embed environmental and climate issues in their curricula for management training in a sustainable and systematic manner and conduct regular courses using modern methodological tools (e.g. Action Learning).

### Evaluation findings

The project "Leadership Training in the Environment and Climate Sector - Phase II" is a highly relevant project. It is of great importance for capacity building among managers to achieve the ambitious environmental and climate goals of the PRC and can thus indirectly make a major contribution to reducing greenhouse gas emissions. It is highly consistent with Chinese climate policies and has received strong support from all levels of government and administration. Not least because of the findings of the previous project, the project was very well aligned with the needs of the target groups. The effectiveness of the project can also be rated as high. Based on the underlying indicators, the envisaged outcome and the planned outputs were achieved to a high degree. It is also a highly efficient project. The target-performance comparison between financial planning and actual costs speaks for cost efficiency. The approved financial framework was adhered to in all titles, all measures were necessary to achieve the project objectives and met with high demand from the target group. A high impact can also be assumed. Although the object of the project does not allow for direct impacts, it did contribute to building personnel capacities and supported the inclusion of environmental and climate issues in the PRC's Macroeconomic Development Plans (FYPs).

---

In addition, the project is expected to have a high socioeconomic impact. The sustainability of the project can be rated as good to satisfactory. Sustainable effects are likely, but can only be verified to a limited extent. The Chinese partner institutions have been strengthened in terms of their technical and institutional capabilities and also have the means to continue the project results independently. However, it cannot be completely ruled out that economic developments could impair sustainability. The project's high degree of coherence is evidenced by its compliance with agreements between the German and Chinese governments. Coordination with other donors and German departments, in particular with the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), as well as with national departments and stakeholders, was adequate. The quality of project planning and steering can also be rated as good.

## Lessons learned and recommendations

With the project "Leadership Training in the Environment and Climate Sector - Phase II" GIZ has - building on the results achieved in Phase I - implemented a very successful capacity development project for which numerous strengths can be named. Of particular importance was the high level of ownership of the Chinese side at the highest level of the party and the State Council and the anchoring of the project measures in existing pilot programmes and reform projects at the national level and in the provinces and municipalities. GIZ's long-standing cooperation with institutions such as the CTC, the NDRC, the Chinese Academy of Governance (CAG) and the Chinese Mayors' Association (CAM) created a very good basis of trust and at the same time allowed for a high degree of flexibility in project implementation, especially with regard to innovative approaches to solutions. The participating Chinese training centres and academies have access to managers at all administrative levels, which was very beneficial in reaching the target groups. A major factor in the success of the project was also the continuity of the project teams on the German and Chinese sides. It was possible to establish a network of multipliers and other resource persons, which promoted a high impact of the project results. On the German side, the strong support of the project by the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (BMU) as well as the commitment of the German federal states of Baden-Württemberg, Hesse, North Rhine-Westphalia and Rhineland-Palatinate is particularly noteworthy. In some cases, existing partnerships with Chinese provinces could be drawn upon as well as professional partnerships between Chinese cities and municipalities in the northern Ruhr area. The existence of a core team of experts on the German side during the entire project period was also very beneficial. Finally, a good documentation of the project's achievements and the knowledge management practiced through developed curricula, textbooks, handouts and instructional films should be emphasized. A particular problem for the project implementation was the high workload resulting from activities with several main partners and their institutions at national, provincial and municipal level. There was also a great need for coordination within the project in order to avoid duplication with other projects and to leverage synergies when project measures were geared to needs. Furthermore, the change of cooperation partners on the Chinese side made it difficult to ensure continuity and sustainable anchoring of the results achieved.

The BMU/the International Climate Initiative (IKI) can be recommended to continue funding such capacity-building projects in China, not least because enormous effects can be achieved in the country if the project results are successfully disseminated.

Recommendations to GIZ are to make follow-up projects less complex and thematically more focussed, and to reduce the number of partner institutions involved on the Chinese side. Furthermore, it would be desirable to add a feedback round to such a project in temporal distance.

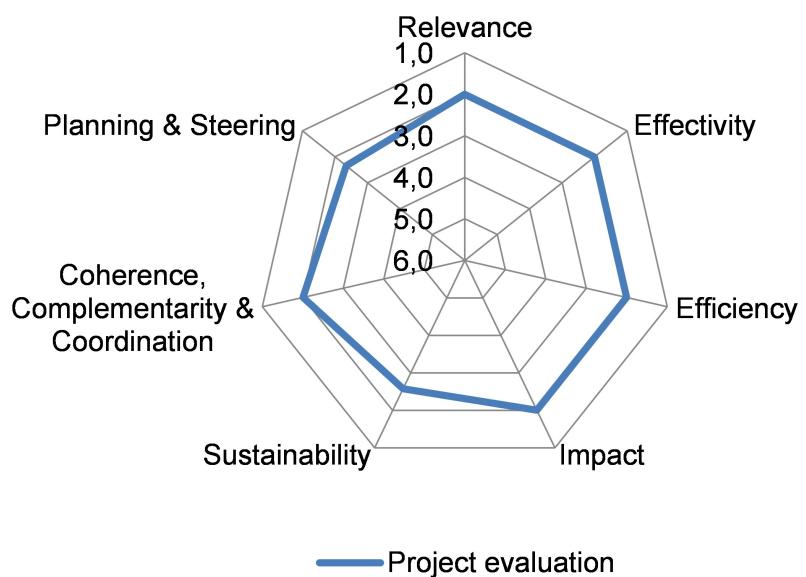


Figure 1: Spider web diagram

---

# 1 PROJEKTBESCHREIBUNG

## 1.1 Rahmenbedingungen und Bedarfsanalyse

Die Volksrepublik China (VR China) steht hinsichtlich Umwelt- und Klimaschutz vor beachtlichen Herausforderungen. Das rasante Wirtschaftswachstum führt zu Umweltschäden und einer Verknappung natürlicher Ressourcen. Als weltweit größter Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>)-Emittent steht Chinas Führung in einer besonderen Verantwortung und bekennt sich auf internationaler Ebene zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen.

Auf nationaler Ebene steht das Land vor tiefgreifenden Veränderungen, etwa durch Extremwetterereignisse, die sich negativ auf die Volkswirtschaft auswirken. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, strebt die chinesische Regierung den Aufbau einer ressourcensparenden, energieeffizienten und umweltbewussten Gesellschaft und Wirtschaft an. Die Verwaltung ist jedoch nur unzureichend darauf vorbereitet, diese ökologische Transformation zu vollziehen und Regeln und Standards zum Umwelt- und Klimaschutz anzuwenden. Der ambitionierten Politikformulierung des 12. Fünfjahresplans (FJP, 2011-2015) standen beträchtliche Mängel in der Umsetzung politischer Vorgaben, nationaler Gesetze, Richtlinien und Standards entgegen. In vielen Landesteilen und insbesondere auf lokaler Ebene verfügte die Verwaltung weder über die notwendigen personellen Ressourcen noch über angemessene Strukturen, um die politischen Zielvorgaben der Zentralregierung zu erfüllen.

Das direkte Vorgängerprojekt der Internationale Klimaschutzzinitiative (IKI) der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) – als Phase I des Projekts "Führungskräftefortbildung im Bereich Umwelt und Klima" bezeichnet – hat während seiner Laufzeit von Oktober 2009 bis Februar 2012 wesentlich zur Kapazitätssteigerung in den chinesischen Partnereinrichtungen und ausgewählten Pilotregionen beigetragen. In der hier zu evaluierenden Phase II mit der Laufzeit von Januar 2012 bis Ende Februar 2017 sollte die erfolgreiche Zusammenarbeit fortgesetzt werden. Die Maßnahmen zur nachhaltigen Curricula-Entwicklung und zur Erzielung von langfristigen Multiplikator-Effekten wurden daher in Phase II intensiviert und dem Bedarf der Partner entsprechend angepasst.

Das Projekt war darauf ausgerichtet, hochrangigen Entscheidungsträger\*innen, aber auch Nachwuchsführungskräften aus Partei, Zentralregierung, Provinz- und Lokalregierungen Erfahrungen bei der Umsetzung der Umwelt- und Klimapolitik zu vermitteln. Im Vordergrund stand dabei die Entwicklung von Kapazitäten durch Fortbildung und fachlichen Austausch. Vorgesehen waren zudem Beratungsmaßnahmen zu ausgewählten Klima- und Umweltthemen sowie Dialogveranstaltungen.

Multiplikator\*innen aus der öffentlichen Verwaltung im Mandatsbereich der Partnerinstitutionen sollten zu Umwelt- und Klimathemen qualifiziert und in die Lage versetzt werden, ihre erworbenen Erkenntnisse und Erfahrungen direkt weiterzuvermitteln oder dafür Sorge zu tragen, dass eine möglichst große Zahl von Verwaltungsbeamten\*innen in China von ihnen profitiert. Von besonderer Relevanz hierbei war die Aufnahme von Indikatoren zur Energie- sowie Kohlenstoffintensität in den Zielkatalog der Leistungsbeurteilung von öffentlichen Bediensteten. Hierzu hat das Projekt zum einen beraten und zum anderen zur Umsetzungskontrolle beigetragen, indem anonymisierte Stichproben der Beurteilungsergebnisse ausgewertet wurden. Die Multiplikator\*innen verbreiteten das erworbene Wissen in Seminaren und Workshops in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen weiter. Durch Seminare bzw. Konferenzen wurde in Kooperation mit der Führungsakademie der Kommunistischen Partei Chinas (China Training Centre for Senior Personnel Management Officials, CTC) die weitere Verbreitung der in der Provinz Jiangxi und durch die Zusammenarbeit mit ressourcenabhängigen Städten (Resource Dependent City, RDCs) gemachten Erfahrungen und Best Practices an Multiplikator\*innen aus anderen RDCs, Regionen und Provinzen gewährleistet.

Der thematische Schwerpunkt der Fortbildungsmaßnahmen lag auf der Vermittlung theoretischer Grundlagen und Rahmenbedingungen von Umwelt- und Klimapolitik einschließlich des Umwelt-Verwaltungshandelns sowie auf der Auseinandersetzung mit deren Anwendung in der Praxis am Beispiel Deutschlands. Entsprechend wurde z.B. dargestellt, wie in Deutschland die Implementierung von Umweltgesetzen und Umweltstandards sowie die Erreichung von Klimaschutzz Zielen auf der Ebene von Bundesländern und Kommunen verfolgt werden.

Die Auswahl spezifischer Fachthemen richtete sich darauf aufbauend an den weiteren Bedürfnissen der Partnereinrichtungen und der jeweiligen Pilotprovinzen bzw. -regionen und -städte aus. Während Phase I waren spezifische Bedarfsprofile der Partnereinrichtungen und ausgewählter Piloteinrichtungen ermittelt

---

worden, auf die in Phase II gezielt eingegangen wurde.

Alle Partnereinrichtungen hatten grundsätzlich Interesse an Maßnahmen und Strategien zum Aufbau einer kohlenstoffarmen und nachhaltigen Wirtschaft im Kontext der Implementierung des 12. bzw. 13. FJP. Hierzu zählten Konzepte der Kreislaufwirtschaft, des ökologisch nachhaltigen Strukturwandels und Innovationen auf dem Gebiet der Entwicklung eines grünen Energieindustriesektors.

In insgesamt drei miteinander verbundenen Modulen wurden Maßnahmen durchgeführt:

Modul 1: Kooperation mit der CTC; Modul 2: Kooperation mit dem Trainingszentrum der Nationalen Entwicklungs- und Reformkommission

(National Development and Reform Commission, NDRC) sowie der Stadt Pingdingshan; Modul 3: Kooperation mit der NDRC-Rechtsabteilung. Vor dem Hintergrund der Einführung der kohlenstoffarmen Wirtschaft/grünen Wirtschaft in der Provinz Jiangxi, dem Aufbau einer Öko-Wirtschaftszone am Poyang-See und dem Status der Stadt Nanchang als Low-Carbon-Pilotstadt standen in Modul 1 Strategien zur kohlenstoffarmen Entwicklung und Maßnahmen zur Verringerung der Belastung von Grund- und Oberflächengewässern sowie der Aufbau einer Öko-Industrie im Mittelpunkt. Auf zentralstaatlicher Ebene wurde in Zusammenarbeit mit CTC das Konzept "Grüne Führung" (Green Leadership) zur Implementierung von Nachhaltigkeitsindikatoren (soziale und ökologische) in den Zielkatalog für öffentliche Bedienstete zur Leistungsbewertung ab 2014 eingebracht, um diese Aspekte bei Führungskräften der Partei im Rahmen der neuen Curricula-Entwicklung landesweit zu stärken. Erzielte Projekterfolge aus Modul 1 wurden zur landesweiten Verbreitung auf andere "Low-Carbon-Pilotregionen", ab 2014 insbesondere auf die Stadt Pingdingshan (Modul 2), übertragen.

Mit Blick auf die besonderen Herausforderungen des Aufbaus einer nachhaltigen Industriestruktur in der Stadt Xiaoyi (Provinz Shanxi) sowie in der Stadt Pingdingshan (Provinz Henan) lagen die Schwerpunkte in Modul 2 auf Maßnahmen und Strategien zur ökologischen Transformation von RDCs, der Förderung von Kreislaufwirtschaft sowie der Transformation der auf fossilen Energieträgern basierenden Energiestruktur. Aufgrund des gestiegenen Reformbedarfs und der besonderen Stellung der NDRC-Rechtsabteilung standen in Modul 3 vor allem Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau im Bereich der umweltfreundlichen öffentlichen Beschaffung durch Umweltzeichen und der Bürgerbeteiligung bei umweltrelevanten Großprojekten im Fokus. Darüber hinaus wurden die Prüfung von Umweltaspekten bei strategischen Planungen mittels Strategischer Umweltpflichten (SUPs) sowie klima- und umweltfreundliche Finanzierungsmodelle im Rahmen von sogenannten Grünen öffentlich-privaten Partnerschaften (Public-Private-Partnerships, PPPs) behandelt.

## **1.2 Interventionsstrategie und/oder Theory of change**

Das Projekt verfolgte das übergeordnete Outcome, Kompetenzen der Führungskräfte von Partei, Verwaltung und Regierung zur Umsetzung der im 12. FJP (2011-2015) sowie im 13. FJP (2016-2020) verankerten Umwelt- und Klimaziele auf allen administrativen Ebenen erheblich zu verbessern. Das Outcome wurde ex-ante durch den folgenden Indikator operationalisiert: 80% der Teilnehmer\*innen an den Projektmaßnahmen in den Pilotgebieten wenden die Kenntnisse und Erfahrungen in ihrer täglichen Arbeit an.

Das avisierte Outcome sollte durch zwei Outputs angestrebt werden: (i) Führungskräfte, die in von der Zentralregierung ausgewählten Pilotgebieten arbeiten, sollen mit den Prinzipien und Instrumenten einer kohlenstoffarmen und nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft vertraut gemacht und in ihren Entscheidungskompetenzen gestärkt werden. (ii) Die beteiligten Partnerinstitutionen sollen Umwelt- und Klimathemen in ihren Curricula für Führungskräftefortbildung nachhaltig und systematisch verankern und regelmäßig Kurse unter Verwendung moderner methodischer Instrumente (z.B. Action Learning) durchführen.

Die drei Module, welche zur Erreichung des Outcomes und der Outputs umgesetzt wurden, folgten einer gemeinsamen Wirkungslogik. Innerhalb der Module wurden im Wesentlichen die folgenden sechs Maßnahmen durchgeführt, die sich im Detail durch speziell auf die jeweilige Institution bzw. Zielgruppe zugeschnittene Trainings- bzw. Beratungsinhalte unterschieden:

1. Fortbildungs- und Beratungsmaßnahmen in China, d.h. bei den Hauptpartnern und in den jeweiligen Pilotverwaltungen;
2. Fortbildungsmassnahmen in/Fachinformationsreisen nach Deutschland (in Gruppen von mindestens sechs, maximal 15 Personen);

- 
3. Nachbereitungsworkshops zur Erarbeitung von Berichten zu Fachinformationsreisen für Staatsrat und Provinz-/Stadtregierung bzw. Parteiorgane;
  4. Intensive Beratung der Partnereinrichtungen in China durch deutsche Expert\*innen zu ausgewählten Umwelt- und Klimathemen (12. FJP, ab 2016 13. FJP); Curricula-Beratung durch deutsche Expert\*innen auch hinsichtlich der Anwendung moderner methodischer Instrumente (z.B. Action Learning);
  5. Begleitung der Umsetzung in Pilotverwaltungen; Monitoring der Anwendung von Lernerfahrungen und Kenntnissen in Pilotverwaltungen anhand von Stichproben;
  6. Refresher-/ Vertiefungskurse, z.B. zu neuen Zielsetzungen, Themen und Instrumenten aus dem Umwelt und Klimabereich.

---

## **2 EVALUIERUNGSDESIGN UND METHODOLOGIE**

### **2.1 Evaluierungsdesign**

Die Evaluierung dieses Einzelprojektes ist eine ex-Post Evaluierung drei 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. Dieses wird ergänzt durch die Analyse der Evaluator\*innen. Der Bewertungsrahmen basiert auf den Kriterien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung/Ausschuss für Entwicklungszusammenarbeit (Organisation for Economic Cooperation and Development/Development Assistance Committee, OECD/DAC). 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 Akteur\*innen des Projekts sowie im Rahmen des Projekts eingesetzten deutschen Expert\*innen ergänzt.

### **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 sowie der Verwendungsnachweis ausgewertet. Interviews wurden mit zwei Vertreter\*innen der GIZ sowie vier deutschen Expert\*innen, die im Rahmen des Projekts zum Einsatz gekommen waren, per Telefon geführt. Die Qualität der vorliegenden Daten ist insgesamt gut und dem Umfang des Evaluationsvorhabens angemessen.

---

## 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 zielt auf den Aufbau von Kapazitäten zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen. Die Maßnahmen entsprachen der Zielsetzung, die Partnerinstitutionen beim Aufbau einer Wirtschaftsstruktur zu unterstützen, die den Ausstoß von Treibhausgasen möglichst weitgehend vermeidet. Das Projekt trug hauptsächlich zum Aufbau von personellen Kapazitäten bei und unterstützte durch seine Beiträge zur Politikberatung im Bereich Umwelt und Klima die Aufnahme der Themen in die makroökonomischen Entwicklungspläne (FJP) der VR China. Dementsprechend können keine quantitativen Aussagen zur durch die Projektmaßnahmen angestoßenen Reduktion von Treibhausgasemissionen getroffen werden. In Anbetracht des Umfangs der erreichten Gebiete und der zu erwartenden Multiplikatoreffekte kann aber von einem indirekten Beitrag zur Erreichung einer hohen Emissionsreduktion und damit auch von einem hohen Beitrag zur Erreichung der Programmziele der IKI ausgegangen werden.

**LF1.2:** Das Projekt stimmte in hohem Maße mit den Klimapolitiken der VR China überein. Es orientierte sich an den politischen Zielvorgaben im 12. FJP. Darin nimmt der Aufbau einer "grünen Wirtschaft", im chinesischen Kontext als "ökologische Zivilisation" bezeichnet, einen prominenten Platz ein. Ein Großteil der für 2015 avisierten Entwicklungsziele diente dem Umwelt- und Klimaschutz. Auch auf internationaler Bühne (im Rahmen der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC)) bekannte sich die chinesische Regierung zu richtungsweisenden Klimaschutzz Zielen. Auf dem Klimagipfel von Durban (Conference of Parties, COP 17, 2011) erklärte China sich bereit, sich ab 2020 an einem umfassenden rechtsverbindlichen Klimaschutzabkommen zur Reduzierung des CO2-Ausstoßes zu beteiligen. Die Phase II orientiert sich an diesen politischen Zielvorgaben. Diese wurden ergänzt und konkretisiert durch einen Umfassenden Arbeitsplan für Energieeinsparung und Emissionsreduktion während des 12. FJP, einen Arbeitsplan für die Begrenzung von Treibhausgasemissionen während des 12. FJP und die neue Klimapolitik des Staatsrats der VR China vom November 2011. Die Projektleistungen waren in die Strategiekonzepte der Partnereinrichtungen zur Erreichung der Vorgaben des 12. FJP eingebettet. Seit Anfang 2014 ermöglichte die Einbindung der Projektmaßnahmen in nationale Pilotprogramme eine weitere Ausweitung der Zusammenarbeit mit der rohstoffabhängigen Bergbaustadt Pingdingshan.

Ferner wurde das Projekt von der Regierung der VR China in hohem Maße anerkannt. Das direkte IKI-Vorgängerprojekt, in den Dokumenten als Phase I bezeichnet, war vom damaligen Bundesumweltminister Sigmar Gabriel bei seinem Chinabesuch 2008 mit dem Politbüromitglied Minister Li Yuanchao, Leiter der Organisationsabteilung der Kommunistischen Partei (KP) und späterer Vizepräsident Chinas, sowie mit Zhang Zhijun, damals stellvertretender Vorsitzender der Internationalen Abteilung der Partei und späterer stellvertretender Außenminister, vereinbart worden. Grundlage der Kooperation bildete die im Januar 2009 vom damaligen Vorsitzenden der NDRC Zhang Ping und Bundesminister Gabriel unterzeichnete Vereinbarung ("Memorandum of Understanding on Cooperation in Combating Climate Change between the Government of the People's Republic of China and the Government of the Federal Republic of Germany"). Die GIZ richtete sowohl die Konzeption des Projekts und dessen Umsetzung in enger Abstimmung und unter Beteiligung der politischen Partner in China und des federführenden Referats im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) aus.

Themen, die im Projektverlauf auf chinesischer bzw. deutscher Seite an Bedeutung gewannen und in den Projektzusammenhang und die Partnerstruktur passten, konnten durch die bestehende Projektzielsetzung relativ flexibel aufgenommen werden. Das Projekt wurde durchgehend in hohem Maße von der KP (vor allem der Organisationsabteilung sowie dem Büro der Führungsgruppe der Partei für Finanzen und Wirtschaft), der Zentralregierung (verschiedene Abteilungen der NDRC, Wirtschaftsbüro des Premierministers) sowie Provinzregierungen (Jiangxi, Shanxi und Henan) unterstützt. Eine Kooperation bestand mit dem Industrie- und Informationsministerium, dem Ministerium für Wohnungswesen und

---

Stadt-Land-Entwicklung sowie der Chinesischen Bürgermeistervereinigung (Chinese Mayors' Association, CAM).

**LF1.3:** Die Ergebnisse des Projekts stimmen in hohem Maße mit den Bedürfnissen und der Akzeptanz der Zielgruppen überein. Zur Bedarfsermittlung waren in Phase I im Rahmen einer umfassenden Baseline-Studie ausgewählte Führungskräfte und deren Einheiten befragt worden. Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse flossen in die Projektkonzeption für Phase II ein. Regelmäßige Planungsgespräche und Abstimmungen zwischen den chinesischen Projektpartnern und der GIZ ermöglichen, dass die Bedürfnisse der Partner bei der Planung und Ausgestaltung der Projektleistungen umfänglich berücksichtigt werden konnten. Da beispielsweise im Modul 2 relevante Regierungsvertreter\*innen der Pilotstädte Xiaoyi und Pingdingshan in die Ausgestaltung der Beratungs- und Trainingsmaßnahmen eingebunden waren, konnte sichergestellt werden, dass diese neben dem Bedarf der nationalen Ebene auch dem Bedarf der Zielgruppe entsprachen.

### 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 angestrebte Outcome laut Projektvorschlag "Kompetenzen der Führungskräfte von Partei, Verwaltung und Regierung zur Umsetzung der im 12. FJP (2011-2015) sowie im 13. FJP (2016-2020) verankerten Umwelt- und Klimaziele sind auf allen administrativen Ebenen erheblich verbessert" ist aus heutiger Sicht realistisch, da sowohl der Outcome-Indikator als auch die Indikatoren für die beiden Outputs erfüllt wurden.

**LF2.2:** Das avisierte Outcome wurde erreicht. Aus den Befragungen der Teilnehmenden an den Projektmaßnahmen in den Projektgebieten kann abgeleitet werden, dass mindestens 80% die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen in ihrer täglichen Arbeit anwenden.

**LF2.3:** Das Projekt hat seine beiden Outputziele laut Projektvorschlag auf Basis der vier zu ihrer Bewertung herangezogenen Indikatoren weitgehend erreicht. Die Outputziele lauteten: (1) "Führungskräfte, die in von der Zentralregierung ausgewählten Pilotgebieten arbeiten, sind mit den Prinzipien und Instrumenten einer kohlenstoffarmen und nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft (Low Carbon Economy/Green Economy) vertraut und in ihren Entscheidungskompetenzen gestärkt." und (2) "Die beteiligten Partnerinstitutionen haben Umwelt- und Klimathemen in ihren Curricula für Führungskräftefortbildung nachhaltig und systematisch verankert und führen regelmäßig Kurse unter Verwendung moderner methodischer Instrumente (z.B. Action Learning) durch." Die folgenden Indikatoren wurden betrachtet: (i) In standardisierten Befragungen haben insgesamt 90% der Befragten die Inhalte der Aktivitäten als größtenteils (41%) oder vollkommen (49%) anwendungsrelevant beurteilt. (ii) Maßnahmen und positive Erfahrungen, die durch Trainingsmaßnahmen und Beratung in der Stadt Nanchang (Provinz Jiangxi) erzielt wurden, wurden von der Zentralregierung aufgegriffen und in Form landesweiter Politiken – insbesondere jedoch in den anderen Low-Carbon Provinzen (Yunnan, Guangdong, Hubei, Shaanxi, Liaoning) bzw. den designierten Low-Carbon Pilotstädten (Tianjin, Baoding, Hangzhou, Chongqing, Guiyang, Xiamen, Shenzhen) – verbreitet. Durch zwei Fachkonferenzen wurden die vorliegenden Erfahrungen und Konzepte über die Zusammenarbeit mit den Pilotstädten hinaus vergemeinschaftet. (iii) Die Ergebnisse von Befragungen und Gutachter\*innenmissionen belegen, dass moderne Methoden wie das Action Learning in den Kursen eingesetzt wurden und wesentlich zur erfolgreichen Vermittlung und Anwendung der Inhalte beigetragen haben. (iv) In der Projektlaufzeit wurden mehr als fünf Trainingseinheiten pro Jahr mit deutschen Expert\*innen, vor allem aus den beteiligten Bundesländern Baden-Württemberg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz, umgesetzt.

### 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 war darauf ausgerichtet, Führungskräfte der KP, Regierung und Kommunen Chinas mit den Prinzipien und Instrumenten einer kohlenstoffarmen und nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft vertraut zu machen und sie in ihren Entscheidungskompetenzen zu stärken. Direkte Emissionsreduktionen wurden nicht versprochen und können daher auch nicht bewertet werden. In Anbetracht des Umfangs der erreichten Gebiete und der zu erwartenden Multiplikatoreffekte kann aber von einem indirekten Beitrag zur Erreichung einer deutlichen Emissionsreduktion ausgegangen werden.

Die Maßnahmen und die Personalstruktur sind (in Relation zum erreichten Output) kosteneffizient. Dies ergibt der Soll-Ist-Vergleich zwischen Finanzplanung und tatsächlichen Kosten. Der bewilligte Finanzrahmen wurde in allen Titeln eingehalten. Weiter resultiert aus einem Plausibilitätscheck, dass die Verhältnismäßigkeit der einzelnen Budgetpositionen zum Gesamtbudget gegeben ist. Grundsätzlich arbeitete das Projekt mit einer sehr schlanken Personalstruktur und war im bestehenden Sektor bzw. im Cluster Wirtschaft und Gesellschaft der GIZ China verankert. Infolge der engen Kooperation mit anderen IKI-Projekten und auch Projekten, die seitens des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert wurden, ergaben sich eine Reihe von Synergien. In Bezug auf das IKI-Portfolio in China wurden diese Synergien durch regelmäßige Austauschtreffen der BMU-Projekte (koordiniert vom Projekt "Deutsch-Chinesische Klimapartnerschaft und Zusammenarbeit zu Erneuerbaren Energien") leichter identifiziert und führten zu einer verbesserten Abstimmung zwischen den IKI-Projekten sowie zur gemeinsamen Gestaltung von Trainings und Veranstaltungen (z.B. durch Expert\*inneneinsätze, Verbreitung von Instrumenten, Konzepten, Erfahrungen und Studien). Insgesamt ist der Ressourceneinsatz des Projekts im Hinblick auf seine Leistungen und Wirkungen angemessen.

**LF3.2:** Alle Maßnahmen des Projekts waren für die Erreichung der Projektziele erforderlich. Dies betrifft sowohl den inhaltlichen und methodischen Wissensaufbau als auch die modellhafte Beratung von Großstädten zum Aufbau einer nachhaltigen Wirtschaftsstruktur, an denen sich andere Städte und Provinzen orientieren können. Das Action Learning hat sich dabei als besonders zielführende Methode bewährt.

**LF3.3:** Die Zielgruppe nutzt die Leistungen des Projekts in hohem Maße. Auf Basis von Befragungen der Teilnehmenden von Projektmaßnahmen im Rahmen von Monitoringgesprächen, Expert\*innenmissionen oder Veranstaltungen kann der Schluss gezogen werden, dass gewonnene Erkenntnisse und Erfahrungen nicht nur bewusst in der täglichen Arbeit angewandt, sondern auch darüber hinausgehend aktiv gegenüber Dritten vertreten und über den Teilnehmer\*innenkreis hinaus weiterverbreitet wurden.

### 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
<b>Gesamtnote Impakt</b>			2,0

**LF4.1:** Das Projekt zielt auf den Aufbau von Kapazitäten zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen. Die

---

Maßnahmen entsprachen der Zielsetzung, die Partnerinstitutionen beim Aufbau einer Wirtschaftsstruktur zu unterstützen, die den Ausstoß von Treibhausgasen möglichst weitgehend vermeidet. Das Projekt trug hauptsächlich zum Aufbau von personellen Kapazitäten bei und unterstützte durch seine Beiträge zur Politikberatung die Aufnahme von umwelt- und klimarelevanten Themen in die makroökonomischen Entwicklungspläne (FJP) der VR China. Dementsprechend können keine quantitativen Aussagen zur durch die Projektmaßnahmen angestoßenen Reduktion von Treibhausgasemissionen getroffen werden. In Anbetracht des Umfangs der erreichten Gebiete und der zu erwartenden Multiplikatoreffekte kann aber von einem Beitrag zur Erreichung einer deutlichen Emissionsreduktion ausgegangen werden.

Es kann darüber hinaus angenommen werden, dass das Projekt auch eine hohe sozioökologische Wirkung hatte. Das Projekt beschäftigte sich (aufbauend auf der Kooperation in Phase I) mit alternativen nachhaltigen Nutzungsmöglichkeiten des Poyang Sees in der Provinz Jiangxi. Außerdem wurden Vorschläge zur Beschäftigung von freigesetzten Arbeitskräften im Kohlebergbau der Stadt Pingdingshan erarbeitet. Mit Unternehmer\*innen der Stadt fand zudem ein fachlicher Austausch in China und Deutschland, hier im Ruhrgebiet, zu Investitionspotenzialen im Bereich ökologischer Industriepolitik statt. Mit der Rechtsabteilung der NDRC wurden Fragen der nachhaltigen Beschaffung, des Green PPP und der Bürgerbeteiligung behandelt, deren Ergebnisse in Reform- und Gesetzesvorlagen einflossen.

**LF4.2:** Die Projektwirkungen gingen weit über die geplanten Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau im Bereich Umwelt und Klima hinaus: Im Rahmen der Pilotaktivitäten wurden innovative inhaltliche, strategische und methodische Lösungsansätze im Umwelt-, Klima- und Ressourcenschutz beispielhaft erarbeitet und verbreitet. Darüber hinaus entstand im Laufe der Projektimplementierung ein Dialog zwischen den chinesischen Partnern und deutschen Kooperationspartnern (BMU, Bundesländer, Kommunen), der in dieser Dimension nicht intendiert war, der zunächst über das Projektende dauerte, mittlerweile (Stand 2020) aber aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen deutlich zurückgegangen ist. Demgegenüber sind keine negativen nicht-intendierten Nebeneffekte bekannt.

**LF4.3:** Das Projekt hat Scaling-Up in hohem Maße erreicht. Seit Anfang 2014 ermöglichte die Einbindung der Projektmaßnahmen in nationale chinesische Pilotprogramme die Etablierung der Zusammenarbeit mit der sich auf dem Höhepunkt der Kohleförderung befindlichen Bergbaustadt Pingdingshan, einer RDC mit mehr als fünf Millionen Einwohner\*innen in der Provinz Henan. Mit dem Änderungsangebot vom September 2014 bzw. der Änderungsbeauftragung vom März 2015 erfolgte die Erweiterung des Projekts zur Verfestigung der Zusammenarbeit mit der NDRC-Rechtsabteilung (Erweiterung um Modul 3). Diese Aktivitäten haben durch ihre Modellfunktion erhebliche Multiplikatorwirkungen ausgelöst. Weiter wurden Maßnahmen und positive Erfahrungen, die durch Trainingsmaßnahmen und Beratung in der Stadt Nanchang (Provinz Jiangxi) erzielt wurden, von der Zentralregierung aufgegriffen und in Form landesweiter Politiken, insbesondere jedoch in den anderen designierten Low-Carbon Provinzen (Yunnan, Guangdong, Hubei, Shaanxi, Liaoning) bzw. den Low-Carbon Pilotstädten (Tianjin, Baoding, Hangzhou, Chongqing, Guiyang, Xiamen, Shenzhen), verbreitet.

Auch von Replikationen der im Projekt erarbeiteten Inhalte und Erfahrungen außerhalb des eigentlichen Projektgebiets ist in hohem Maße auszugehen. Durch zwei Fachkonferenzen wurden die vorliegenden Erfahrungen und Konzepte über die Zusammenarbeit mit den Pilotstädten hinaus erfolgreich vergemeinschaftet. Dabei konnte das in der Kooperation mit Pingdingshan entwickelte "Transformationsmodell Pingdingshan" nicht nur Vertreter\*innen der Provinz Henan, sondern auch Regierungsvertreter\*innen aus der Inneren Mongolei und mehreren RDCs aus der Provinz Liaoning (wie Panjin, Anshan, Qitaihe, Shuangyashan, Tongliao, Chifeng und Hailin) vorgestellt werden. Die NDRC-Nordostabteilung bot an, die weitere Verbreitung dieser Ergebnisse, vor allem in RDCs und in Pilotstädten im chinesischen Nordosten, vorzunehmen. Mehrere RDCs sind an die GIZ herangetreten, um ein Projekt zu implementieren, das neben der beruflichen Bildung ein nachhaltiges Transformationskonzept zum Inhalt hat. Eine konkrete Maßnahme wird derzeit in der Stadt Jincheng, Provinz Shanxi, durchgeführt, voll finanziert durch die Stadt und implementiert durch GIZ International Services.

### 3.5 Nachhaltigkeit

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Nachhaltigkeit	5.1 Grad der Nachweisbarkeit der Projektwirkungen über das Projektende hinaus	25 %	3,0
	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 %	3,0
	5.4 Grad der ökologischen, sozialen, politischen und ökonomischen Stabilität im Projektumfeld	25 %	2,5
<b>Gesamtnote Nachhaltigkeit</b>			<b>2,6</b>

**LF5.1:** Auch nach Projektende ist von nachweisbaren Wirkungen auszugehen, allerdings in etwas geringerem Umfang als während der Projektlaufzeit. Das Projekt war stets eingebunden in bestehende umwelt- und klimaorientierte Pilotprogramme auf nationaler oder lokaler Ebene, z.B. in die Low Carbon-Pilotmaßnahmen Nanchang/Jiangxi und die Aktivitäten zur nachhaltigen Transformation von Bergbauregionen. Diese Programme bestehen weiter fort. Das gleiche gilt für alle Partnerinstitutionen, welche die Capacity Development-Maßnahmen im Bereich Klima und Umwelt, einschließlich des methodischen Modells des Action Learnings, weiterführen. Die beteiligten Partnerinstitutionen von Partei und Staatsrat haben Umwelt- und Klimathemen in ihren Curricula für Führungskräftefortbildung nachhaltig und systematisch verankert und führen weiterhin regelmäßig Kurse zu diesen Themen durch. Die Leistungsbewertung von Beamten\*innen und die darin aufgenommenen Umwelt und Klimazielsetzungen, zu denen das Projekt beigetragen hat, gewinnen zunehmend an Bedeutung für die Versetzung und die Karriereentwicklung von Führungskräften, insbesondere innerhalb der Parteistrukturen. Hier etablierte Verfahren und Prozesse wirken über das Projektende hinaus weiter.

**LF5.2:** Die nationalen politischen Träger, Partner und Zielgruppen haben auch nach Projektende die fachlich-personellen/institutionellen Fähigkeiten, die positiven Projektergebnisse zu erhalten. Die beteiligten Partner wurden fachlich-inhaltlich, strategisch und methodisch gestärkt, um die Fortbildungs- und Beratungsmaßnahmen fortzuführen. Zudem wurden im Rahmen des Projekts Multiplikator\*innen qualifiziert, die in besonderer Weise geeignet sind, Wissen und Erfahrungen auch über das Projektende hinaus zu vermitteln. Neben den Lehrplänen wurden von allen Partnern Hand- und Lehrbücher sowie ein Lehrfilm (Jiangxi) erstellt. Dokumentationen der in der Stadt Pingdingshan durchgeföhrten Maßnahmen sowie der interministeriellen Arbeitsgruppen, die durch die Projektmaßnahmen eingerichtet wurden, wurden der GIZ im Abschlussworkshop präsentiert.

**LF5.3:** Projektergebnisse werden durch nationale Partner und Zielgruppen nach Projektende mit eigenen Mitteln weitergeführt. Die Stadt Pingdingshan hat bereits im Jahre 2017 Mittel bei der Provinzregierung Henan beantragt, um die Projektaktivitäten fortführen zu können. CTC und Chinesische Verwaltungssakademie (Chinese Academy of Governance, CAG) sowie das Trainingszentrum der NDRC verfügen als Einrichtungen des Staatsrats über ausreichende Mittel, um die Maßnahmen zur weiteren Qualifizierung von Führungskräften in den Themen Umwelt und Klima auch über das Projektende hinaus fortzuführen. Die Themen sind zwischenzeitlich Bestandteil der Standardausbildung bei Positionswechsel und Karriereentwicklung. Es ist allerdings insgesamt gegenüber der Projektlaufzeit von einer Weiterführung auf etwas niedrigerem Niveau auszugehen.

**LF5.4:** Mit diesem Kapazitätsentwicklungsprojekt verbundene ökologische und soziale Risiken sind nicht erkennbar, weshalb die diesbezüglichen Indikatoren nicht bewertet werden. Das Eintreten von politischen Risiken ist sehr unwahrscheinlich. Umwelt- und Klimaschutz sind sowohl in der makroökonomischen Entwicklungsplanung als auch in den Konzepten der KP Chinas zu einer "Ökologischen Zivilisation" verankert. Da Umweltprobleme und Klimawandel einen negativen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung ausüben, finden sie zunehmend politische Beachtung. Die Aufnahme von Umweltkriterien in die Leistungsbewertung von Führungskräften war ein wichtiger Schritt, um diese Entwicklung weiter zu unterstützen. Aufgrund der Corona-Pandemie kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass ökonomische Risiken eintreten, welche die Nachhaltigkeit des Projektes negativ beeinflussen. Jedoch ist

zum Berichtszeitpunkt bereits eine deutliche wirtschaftliche Erholung Chinas erkennbar. Zudem soll in Chinas Konjunkturpaket eine "grüne Initiative" aufgenommen und wirtschaftliche Wiederbelebung mit langfristiger, qualitativ hochwertiger und grüner Entwicklung verknüpft werden. Daher ist das Eintreten von gravierenden ökonomischen Risiken eher unwahrscheinlich.

### 3.6 Kohärenz, Komplementarität und Koordination

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
<b>Kohärenz, Komplementarität und Koordination</b>	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>			2,0

**LF6.1:** Das Projekt war in hohem Maße kohärent und komplementär zu den Vorgaben anderer Geber und des Partnerlandes. Das Projektkonzept stand im Einklang mit den jeweiligen Vereinbarungen der deutschen Bundesregierung und dem chinesischen Staatsrat bzw. Absprachen zwischen BMU und NDRC. Bis Ende 2014 bestand eine vom BMZ finanzierte Zusammenarbeit mit NDRC, CTC, CAG und CAM. In diesem Kontext wurden Themen behandelt, die auch für die Projektausgestaltung gemäß den Bedarfen der Zielgruppen von Interesse waren, z.B. nachhaltiges Wirtschaften, Transformation rohstoffabhängiger Regionen/Städte sowie umwelt- und klimagerechte Stadtentwicklung. Die Kooperation mit CTC fokussierte auf Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung, darunter auch Leistungsbeurteilung und Action Learning. Da das BMU-Projekt und die BMZ-Projekte aus derselben GIZ-Struktur implementiert wurden, ergaben sich zahlreiche Ansatzpunkte für Abstimmung und Kooperation.

**LF6.2:** Die gewählten Kooperationsformen in der Projektdurchführung gewährleisten einen angemessenen Grad der Koordination mit anderen Gebern und deutschen Ressorts. Die GIZ richtete sowohl die Konzeption des Projekts und dessen Umsetzung in enger Abstimmung und unter Beteiligung der politischen Partner in China und dem federführenden Referat im BMU aus. Themen, die im Projektverlauf auf chinesischer bzw. deutscher Seite an Bedeutung gewannen und in den Projektzusammenhang und die Partnerstruktur passten, konnten durch die bestehende Projektzielsetzung flexibel aufgenommen werden. Andere Projekte im IKI-Portfolio berieten ihre jeweiligen Partnerinstitution ebenfalls zu kohlenstoffarmer Entwicklung. Hierbei handelte es sich jedoch i.d.R. auf nationaler Ebene um eine andere NDRC-Abteilung (Klimaschutz) und auf lokaler Ebene um andere Partner. Dennoch wurden durch den regelmäßigen Austausch zwischen den IKI-Projekten die Koordinierung und Abstimmung sowie vor allem der Informationsfluss unterstützt. Zwischen BMU und BMZ erfolgte eine Abstimmung zu den Vorhaben im Rahmen der Projektbeauftragung. Mit der EU-Delegation und relevanten EU-Projekten, z.B. "EC Link", fand ein kontinuierlicher Austausch statt, beispielsweise zu den Themen grüne Städte und kohlenstoffarme Entwicklung.

**LF6.3:** Die gewählten Kooperationsformen in der Projektdurchführung gewährleisten einen angemessenen Grad der Koordination mit nationalen Ressorts und Stakeholdergruppen. Regelmäßige Planungsgespräche und Abstimmungen zwischen den chinesischen Projektpartnern und der GIZ ermöglichen, dass die Bedürfnisse der Partner bei der Planung und Ausgestaltung der Projektleistungen umfänglich berücksichtigt werden konnten. Da beispielsweise in Modul 2 relevante Regierungsvertreter\*innen der Pilotstädte Xiaoyi und Pingdingshan in die Ausgestaltung der Beratungs- und Trainingsmaßnahmen eingebunden waren, konnte sichergestellt werden, dass diese, neben dem Bedarf der nationalen Eben auch dem Bedarf der Zielgruppe entsprachen. Die Projektkonzeption sowie deren Anpassungen wurden mit den chinesischen Partnern auf fachlicher Ebene und in gemeinsamen Treffen und Veranstaltungen abgestimmt. Im Rahmen einer Klima-Arbeitsgemeinschaft (AG) wurde neben dem Austausch zwischen den GIZ-implementierten IKI-Projekten auch ein Mechanismus für den Austausch von nationalen Ressorts des Ziellandes initiiert. Zur

---

Vorbereitung auf die jährlichen Klima-AG Sitzungen, bei denen neben klimapolitischen Themen auch die Ausgestaltung der weiteren Kooperation (Bedarfsanalyse der chinesischen Partner, Diskussion von Themen für zukünftige Projekte etc.) erfolgte, trugen die jeweiligen Projektpartner die Ergebnisse gegenüber der NDRC-Klimaschutzabteilung (als Koordinierungsstelle für Klimaschutzprojekte der IKI) vor. Die völkerrechtliche Absicherung der Projekte erfolgte nach der Klima-AG im Rahmen eines bilateralen Gesprächs zwischen dem BMU und dem chinesischen Handelsministerium, das auch an der Klima-AG teilnahm.

### 3.7 Projektplanung und -steuerung

Kriterium	Leitfrage	Gewichtung	Benotung
Projektplanung & Steuerung	7.1 Grad der Qualität der Projektplanung	50 %	2,7
	7.2 Grad der Qualität der Projektsteuerung	50 %	2,0
Gesamtnote Projektplanung & Steuerung			2,4

**LF7.1:** Die ökologischen, sozialen, institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowie andere sektorrelevante Projekte und Risiken wurden adäquat analysiert und in der Planung berücksichtigt. Zur Bedarfsermittlung waren im Rahmen einer umfassenden Baseline-Studie im Vorgängerprojekt (Phase I) ausgewählte Führungskräfte und deren Einheiten befragt worden. Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse flossen in die Projektkonzeption ein. Regelmäßige Planungsgespräche und Abstimmungen zwischen den chinesischen Projektpartnern und der GIZ ermöglichten, dass die Bedürfnisse der Partner bei der Planung und Ausgestaltung der Projektleistungen umfänglich berücksichtigt werden konnten.

Der Projektvorschlag enthält eine konsistente und schlüssige Interventionslogik mit realistischen Zielen für Outputs und Outcome. Ziele für Impakts im Sinne der Reduzierung von Treibhausgasemissionen wurden keine festgelegt, weil diese bei diesem Projekt zur Kapazitätsentwicklung zwar indirekt zu erwarten, aber nicht zu beziffern ist.

Die Aktivitäten- und Budgetplanungsübersicht des Projekts ist aussagekräftig. Alle Aktivitäten sind klar definiert und es liegt eine übersichtliche Budgetplanung vor.

Die im Projektvorschlag aufgeführten Indikatoren für Outcome und Outputs sind weitgehend spezifisch, messbar, aktivierend, realistisch und terminiert (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, SMART) formuliert, aussagekräftig und mit vertretbarem Aufwand messbar. Zudem sind alle Indikatoren mit Quellen unterlegt, die zur Beurteilung der Erreichung herangezogen wurden.

Der vorgesehene Implementierungszeitraum wurde realistisch eingeschätzt. Die im Projektkonzept vorgeschlagene Zeitplanung konnte weitgehend beibehalten werden. Allerdings traten seit März 2013 in der Kooperation mit CTC Verzögerungen auf. Als Einrichtung der KP Chinas übte CTC eine besondere Vorbildfunktion bei der Korruptionsbekämpfung aus. Die hiermit verbundenen neuen Mandate (z.B. Durchführung von Kursen zur Antikorruptionspolitik) führten zu personellen und zeitlichen Engpässen. Vor diesem Hintergrund verlagerte das Projekt den Schwerpunkt auf Maßnahmen innerhalb Chinas, wie z.B. Expertenanhörungen, Fachgespräche und Workshops in Peking. Zudem verzögerten sich durch strengere Genehmigungsprozesse für Reisen ins Ausland Fachinformationsreisen nach Deutschland wiederholt. Die Verschiebungen erhöhten den Projektaufwand, wirkten sich jedoch nicht negativ auf die Erreichung der Projektziele insgesamt aus.

Eine Exitstrategie wurde während der Projektlaufzeit nicht erarbeitet.

**LF7.2:** Das Projekt verfügte über ein adäquates Monitoring-System. Aufbauend auf einer Baselinestudie wurden Risiken definiert und nicht nur der Projekterfolg, sondern auch Änderungen der Rahmenbedingungen und Änderungen im Projektumfeld kontinuierlich überprüft und dokumentiert. Dadurch konnte auf Veränderungen rechtzeitig und in angemessenem Umfang eingegangen werden.

Das Monitoringsystem wurde adäquat im Sinne rechtzeitigen adaptiven Managements genutzt. Damit konnte auf die bereits genannten Verzögerungen flexibel reagiert werden.

---

### **3.8 Zusätzliche Fragen**

**LF8.1:** Das Projekt bietet insofern Replikationspotenzial, als der Ansatz auch auf andere Länder mit stark hierarchischer politischer Struktur übertragbar sein dürfte. Es war darauf ausgerichtet, Führungskräfte von KP, Regierung und Kommunen Chinas mit den Prinzipien und Instrumenten einer kohlenstoffarmen und nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft vertraut zu machen und sie in ihren Entscheidungskompetenzen zu stärken. Daher kann angenommen werden, dass das Projekt wesentliche Voraussetzungen für eine Erhöhung der Beiträge der VR China zum internationalen Klimaregime geschaffen hat.

Die Projektwirkungen gingen weit über die geplanten Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau (Capacity Development) im Bereich Umwelt und Klima hinaus: Im Rahmen der Pilotaktivitäten wurden innovative inhaltliche, strategische und methodische Lösungsansätze im Umwelt-, Klima- und Ressourcenschutz beispielhaft erarbeitet und verbreitet. Hervorzuheben ist insbesondere die eingesetzte Methode des Action Learnings, die vor dem Hintergrund, dass in der VR China behörden- und hierarchieübergreifende, partizipative Problemlösungsansätze und Arbeitsmethoden bisher nicht verbreitet sind, als sehr innovativ zu bewerten ist.

Die durchgeführten Projektmaßnahmen waren nicht spezifisch auf eine Steigerung der Fähigkeiten im Bereich Monitoring und Vorhersage des Klimawandels ausgerichtet (es wurde keine Klimamodellierung o.ä. vorgenommen). Dennoch wurden die Zielgruppen hierfür sensibilisiert. Beispielsweise wurden diese Aspekte insbesondere in Bezug auf die Klimaänderungen am Poyang See thematisiert.

**LF8.2:** Es gab keine Budgetdefizite oder -überschüsse gegen Projektende. Daher wird dieser Indikator nicht bewertet. Dass es solche nicht gab, hängt wesentlich mit der Qualität von Projektplanung und -management zusammen. Der durch konzeptionelle Erweiterung und Laufzeitverlängerung viermal durch Änderungsangebote aufgestockte Budgetrahmen wurde eingehalten.

**LF8.3:** Da es sich um ein Kapazitätsentwicklungsprojekt handelt, ist das Zusammenspiel der vier Nachhaltigkeitsebenen nicht so beobachtbar, dass eine Bewertung sinnvoll möglich wäre.

**LF8.4:** Die Frage, wie Konsequenzen für die Projektplanung und -umsetzung im Falle von Projektstartverzögerungen aufgrund einer verspäteten Unterzeichnung der völkerrechtlichen Absicherung bewertet werden können, trifft hier nicht zu.

**LF8.5:** Im Projekt wurden angemessene soziale und ökologische Safeguards berücksichtigt. Bei Projektbeginn gab es noch nicht die Anforderung, die Safeguard-Checkliste zu formulieren. Dennoch verfolgte das Projektteam in der Umsetzung von Maßnahmen stets den „Do not harm“-Ansatz und berücksichtigte potenziell negative Auswirkungen von Maßnahmen bereits bei deren Planung, um ggf. Gegenmaßnahmen einzuleiten bzw. darauf zu achten, dass die negativen Wirkungen nicht entstehen oder minimiert werden.

**LF8.6:** Gender-Aspekte und benachteiligte Projektgruppen wurden in hohem Maße berücksichtigt. Das Projekt führte einzelne Maßnahmen zum Gender Mainstreaming durch, z.B. durch Vorträge zum Thema Frauenförderung bei der Führungskräfteentwicklung sowie der Rolle von Gleichstellungs-/Frauenbeauftragten in der öffentlichen Verwaltung. Generell wurde bei der Durchführung von Trainings so weit wie möglich darauf geachtet, dass beiden Geschlechtern gleiche Chancen auf Teilnahme am Training gewährt wurden. Auf mittlerer Managementschicht sind Frauen überrepräsentiert, in den höheren Managementebenen eher unterrepräsentiert. Das Projekt setzte sich auch mit alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten für freigesetzte Arbeitskräfte im Kohlebergbau auseinander. Hierzu wurden Seminare mit der Nordostabteilung der NDRC und in der Stadt Pingdingshan durch Expert\*innen aus dem Ruhrgebiet durchgeführt.

**LF8.7:** Die Erreichung des Outcomes sowie der vier Output-Indikatoren wurde regelmäßig durch Teilnehmer\*innenbefragungen und unabhängige Gutachter\*innen überprüft.

**LF8.8:** Die Frage zur Eignung des Durchführungskonstrukts zwischen Auftraggeber und Durchführungsorganisation(en) (inkl. Unterauftragnehmer) und Vergabe-/Durchführungsrichtlinien für ein

---

effizientes Arbeiten wird zu einem späteren Zeitpunkt und in einem anderen Format von der DO beantwortet.

**LF8.9:** Das Projekt hatte in hohem Maße Einfluss auf die Verbesserung von Kapazitäten, Organisationsentwicklung sowie auf die Nutzung von Projektprodukten für die Formulierung von Strategien und Gesetzen. Es zielte auf den Aufbau von Kapazitäten zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen ab. Die Maßnahmen entsprachen der Zielsetzung, die Partnerinstitutionen beim Aufbau einer Wirtschaftsstruktur zu unterstützen, die den Ausstoß von Treibhausgasen möglichst weitgehend vermeidet. Das Projekt trug hauptsächlich zum Aufbau von personellen Kapazitäten bei und unterstützte durch seine Beiträge zur Politikberatung im Bereich Umwelt und Klima die Aufnahme der Themen in die makroökonomischen Entwicklungspläne (FJP) der VR China.

### **3.9 Ergebnisse der Selbstevaluierung**

Die Selbstevaluierungstabelle zeigt, dass die Bewertungen der GIZ sich überwiegend mit den Evaluationsergebnissen decken. Vorhandene Unterschiede in der Bewertung einzelner Indikatoren weichen in keinem Fall stärker als eine Notenstufe voneinander ab. Allerdings hat die GIZ zu einer Reihe von Indikatoren, welche von der Evaluator\*in benotet worden waren, selbst keine Benotung vorgenommen, aber verbale Erläuterungen zu diesen Indikatoren gegeben. Demgegenüber hat die Evaluator\*in einzelne Indikatoren nicht benotet, zu denen die GIZ eine Note vergeben hat, und den Verzicht auf die Benotung jeweils begründet.

---

## 4 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Mit dem Projekt "Führungskräftefortbildung im Bereich Umwelt und Klima – Phase II" hat die GIZ – aufbauend auf die in Phase I erzielten Ergebnisse – ein sehr erfolgreiches Kapazitätsentwicklungsprojekt umgesetzt, für das zahlreiche Stärken benannt werden können. Besonders wichtig war, dass eine hohe Ownership der chinesischen Seite auf höchster Ebene von Partei und Staatsrat vorlag und die Verankerung der Projektmaßnahmen in bestehende Pilotprogramme und Reformvorhaben auf nationaler Ebene sowie der Provinzen und Kommunen. Die langjährige Zusammenarbeit der GIZ mit Institutionen wie CTC, NDRC, CAG und CAM schuf eine sehr gute Vertrauensbasis und ermöglichte gleichzeitig eine hohe Flexibilität bei der Projektdurchführung, insbesondere bezüglich innovativer Lösungsansätze. Die beteiligten chinesischen Trainingszentren und Akademien haben Zugriff auf Führungskräfte auf allen administrativen Ebenen, was der Erreichung der Zielgruppen sehr förderlich war. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projekts war auch die personelle Kontinuität der Projektteams auf deutscher und chinesischer Seite. Es gelang, ein Netzwerk an Multiplikator\*innen und anderen Ressourcenpersonen zu etablieren, was eine hohe Breitenwirksamkeit der Projektergebnisse förderte. Auf deutscher Seite ist insbesondere die starke Unterstützung des Projekts durch das BMU, das teilweise in Projektaktivitäten in China und Deutschland eingebunden war, sowie das Engagement der Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz hervorzuheben. Teilweise konnte auf bestehende Partnerschaften mit chinesischen Provinzen (Jiangsu, Shanxi, Jiangxi) zurückgegriffen werden sowie auf fachliche Partnerschaften zwischen chinesischen Städten und Kommunen des nördlichen Ruhrgebiets (Bottrop, Herten und Gelsenkirchen). Ebenfalls sehr förderlich war die Existenz eines Kernteam aus Expert\*innen auf deutscher Seite während der gesamten Projektaufzeit, das aufgrund von China-Expertise, bestehenden Vertrauensverhältnissen sowie der Kenntnis der Situation vor Ort eine modulübergreifende Beratung und eine Bewertung des Fortschritts von Maßnahmen aus Expert\*innenperspektive ermöglichte. Schließlich sind auch eine gute Dokumentation der Leistungen des Projektes und das durch erarbeitete Lehrpläne, Lehrbücher, Handreichungen und Lehrfilme praktizierte Wissensmanagement hervorzuheben.

Problematisch für die Projektdurchführung war insbesondere der hohe Arbeitsaufwand durch Aktivitäten mit mehreren Hauptpartnern und deren Institutionen auf nationaler Ebene, Provinzebene und kommunaler Ebene. Ebenso herausfordernd erwies sich der hohe Abstimmungsbedarf, um bei bedarfsorientierter Ausrichtung von Projektmaßnahmen Dopplungen mit anderen Projekten zu vermeiden und Synergien zu realisieren. Weiter erschwerte der Wechsel von Kooperationspartner\*innen auf chinesischer Seite die Kontinuität und nachhaltige Verankerung der erzielten Ergebnisse, da in China Wissensmanagement und Übergabeprozesse nicht üblich sind.

Dem BMU/der IKI kann empfohlen werden, derartige Projekte zum Kapazitätsaufbau in China weiterhin zu fördern, nicht zuletzt, weil bei gelungener Dissemination der Projektergebnisse im Land enorme Effekte zu erzielen sind.

Empfehlungen an die GIZ bestehen darin, Nachfolgeprojekte sowohl weniger komplex und thematisch stärker fokussiert zu gestalten als auch die Zahl der auf chinesischer Seite involvierten Partnerinstitutionen zu reduzieren. Darüber hinaus wäre es wünschenswert, an ein solches Projekt eine Feedbackrunde im zeitlichen Abstand anzuhängen, welche dabei helfen könnte, die mittelfristige Wirkung der Projektaktivitäten und damit ihre Nachhaltigkeit sowie weitere Bedarfe der Zielgruppen präziser abzuschätzen.

---

## 5 ANNEXE

### 5.1 Abkürzungen

AG	Arbeitsgemeinschaft
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CAG	Chinese Academy of Governance
CAM	Chinese Mayors' Association
CO2	Kohlenstoffdioxid
COP	Conference of Parties
CTC	China Training Centre for Senior Personnel Management Officials
EU	Europäische Union
FJP	Fünfjahresplan
FYP	Five-Year Plan
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IKI	Internationale Klimaschutzinitiative
IKI EPE	IKI-Einzelprojektevaluierung
KP	Kommunistische Partei Chinas
LCE	Low Carbon Economy
NDRC	National Development and Reform Commission
PPP	Public-Private-Partnership
PRC	People's Republic of China
RDC	Resource Dependent City
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
SUP	Strategische Umweltprüfung
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
VR China	Volksrepublik China

### 5.2 Aufstellung der Outcomes/Outputs

Ziel	Indikator	Erreichungsgrad
<b>Outcome 1: Kompetenzen der Führungskräfte von Partei, Verwaltung und Regierung zur Umsetzung der im 12. Fünfjahresplan (2011-2015) verankerten Umwelt- und Klimaziele sind auf allen administrativen Ebenen erheblich verbessert.</b>	80% der Teilnehmer*innen an den Projektmaßnahmen in den Pilotgebieten wenden die Kenntnisse und Erfahrungen in ihrer täglichen Arbeit an.	80-100%
<b>Output 1: Führungskräfte, die in von der Zentralregierung ausgewählten Pilotgebieten arbeiten, sind mit den Prinzipien und Instrumenten einer kohlestoffarmen und nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft (Low Carbon Economy/Green Economy) vertraut und in ihren Entscheidungskompetenzen gestärkt.</b>	80% der Teilnehmer*innen der Workshops und Fortbildungsreisen nach Deutschland bewerten deren Inhalte als anwendungsrelevant.	80-100%

Ziel	Indikator	Erreichungsgrad
	Die in den Pilotregionen mit Unterstützung des Projekts (durch Trainings- und Beratungsmaßnahmen) erfolgreich umgesetzten Maßnahmen und gewonnenen positiven Erfahrungen, werden von den chinesischen Partnern in mindestens drei anderen Provinzen/Städten im Rahmen der staatlichen Pilotprogramme (LCE-Pilotprogramm, Pilotprogramm zur Transformation von rohstoffabhängigen Gebieten) eingeführt.	80-100%
<b>Output 2: Die beteiligten Partnerinstitutionen haben Umwelt- und Klimathemen in ihren Curricula für Führungskräftefortbildung nachhaltig und systematisch verankert und führen regelmäßig Kurse unter Verwendung moderner methodischer Instrumente (z.B. Action Learning/Handlungsorientiertes Lernen) durch.</b>	Die Kurse für Verwaltungsbeamt*innen in den Partnerinstitutionen, bei denen Umwelt- und Klimathemen in die Curricula spezifisch verankert werden, bedienen sich einer modernen und international anerkannten Methodik (Action Learning/Handlungsorientiertes Lernen).	80-100%
	Deutsche Expertise im Umwelt- und Klimabereich wird in ausgewählten Kursen der Partei in Hinblick auf den 12. Fünfjahresplan (2011-2015) genutzt.	80-100%

### 5.3 Theory of change

*Es sind keine Angaben zur Theory of change getätigt worden.*