



Management Response zu den Empfehlungen der Programmevaluierung des Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramms der Deutschen Sparkassenstiftung für internationale Kooperation von 2025

Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation,
Bonn, Januar 2026

Liebe Evaluatoren und Evaluatorinnen, liebe Partner, liebe Interessierte,

Partners in Transformation (PiT) ist eine Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), die seit Januar 2024 alle Programme zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft (ZmW) unter einem gemeinsamen Dach bündelt. Ziel ist es, die Kompetenzen der deutschen verfassten Wirtschaft für die Förderung der Privatwirtschaft in den Partnerländern zu mobilisieren. Die Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V. (DSIK) macht im Rahmen des Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramms (KVP) als Teil der PiT Wissen und Expertise der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe zur finanziellen Inklusion in Partnerländern verfügbar, um die wirtschaftliche Entwicklung vor Ort durch einen nachhaltigen Wandel und verantwortungsvolles Unternehmertum zu fördern und damit einen Beitrag zur Erfüllung der Sustainable Development Goals (SDGs) zu leisten. Institutionen des Finanzsektors in den Ländern des Globalen Südens profitieren, da sie ihren Mitgliedern erweiterte Netzwerke, eine bessere Beratung und neue Marktzugänge anbieten können, von denen letztendlich auch die lokale Bevölkerung profitieren kann.

Die DSIK hat eine unabhängige Programmevaluierung nach OECD-DAC Kriterien des vom BMZ geförderten KVP-Programms in Auftrag gegeben, die darauf abzielt, den aktuellen Projektansatz zu bewerten und nachhaltige Wirkungen zu analysieren. Im Fokus der Evaluierung stehen Wirkung und Nachhaltigkeit der Projekte. Ziel der Evaluierung ist es, Lernprozesse zu fördern, das KVP zu optimieren und datenbasierte Entscheidungen für die zukünftige strategische Ausrichtung des Programms zu ermöglichen.

Die DSIK begrüßt den umfangreichen und detaillierten Programmevaluierungs-Bericht vom 12.05.2025 der Madiba Consult GmbH und bedankt sich bei allen Beteiligten.



Evaluations-Ergebnisse

Das KVP-Programm des BMZ hat sich als wirkungsvolles Instrument zur Förderung finanzieller Inklusion und wirtschaftlicher Teilhabe erwiesen. Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie benachteiligte Bevölkerungsgruppen profitierten nachhaltig vom erleichterten Zugang zu Finanzdienstleistungen. Die DSIK-Projekte des Programms erzielten internationale Anerkennung und stärkten zugleich die Reputation und ‚Soft Power‘ des BMZ in den Partnerländern. Die besondere Stärke des durch die DSIK durchgeführten KVP liegt in einer Kombination aus Finanzbildung, Produktentwicklung und institutionellem Aufbau. Mit dem Programm konnten allgemein die Lebensbedingungen der Zielgruppen verbessert, neue wirtschaftliche Chancen geschaffen und die ökonomische Teilhabe gestärkt werden, insbesondere für marginalisierte Gruppen. Die evaluierten Projektbeispiele belegten klar die positiven Effekte, auch wenn die Evaluatoren methodische Herausforderungen bei der Wirkungsmessung bekundeten, woran aktuell gearbeitet wird.

Die DSIK freut sich über die sehr positive Bewertung des Evaluationsteams. Dies ist Ansporn und Motivation, das erfolgreiche Instrument der Kammer- und Verbandspartnerschaften weiterzuführen, laufend an seiner Aktualisierung zu arbeiten und weiterhin zum Nutzen der Partnerinstitutionen und vor allem der Menschen in den Partnerländern einzusetzen.

Empfehlungen des Evaluierungs-Teams und Antworten der DSIK

Die vorliegende Evaluierung liefert hilfreiche Anmerkungen und nützliche Empfehlungen, die die DSIK teilweise bereits umgesetzt hat oder plant, in der näheren Zukunft umzusetzen. Damit soll gewährleistet werden, dass die Projektarbeit innerhalb des KVP-Programms weiter und stetig verbessert wird.

1. „Die DSIK sollte ihre Wirkungsmessung systematisch weiterentwickeln, indem sie praktikable Wirkungsmodelle etabliert, die quantitative und qualitative Indikatoren integrieren. Für mittelfristige Steuerungszwecke sind partizipative M&E-Ansätze, Impact Stories und Kooperationen mit Forschungseinrichtungen besonders geeignet. Randomisierte Evaluierungsdesigns sollten ergänzend eingesetzt werden, jedoch bedarf es hierfür einer entsprechenden Budgetierung bereits im Projektdesign.“

Die DSIK stimmt der Empfehlung zur systematischen Weiterentwicklung ihrer Wirkungsmessung vollumfänglich zu – und zwar nicht nur innerhalb der KVP-Projekte, sondern organisationsweit. Mit der neu etablierten MEAL-Einheit (Monitoring, Evaluierung, Accountability und Learning) in der Geschäftsstelle in Bonn treibt die DSIK die Weiterentwicklung von Wirkungsorientierung, Nachweisführung und lernenden Strukturen in der Entwicklungszusammenarbeit aktiv voran. Sie setzt damit gezielt Impulse, um den gestiegenen Anforderungen seitens der Geber – insbesondere im Rahmen der PiT-Strategie



des BMZ – sowie im internationalen Kontext hinsichtlich Qualität, Transparenz und Kommunikation nicht nur zu entsprechen, sondern diese maßgeblich mitzugestalten.

Zugleich verfolgt die DSIK mit MEAL ein strategisches Eigeninteresse: Die systematische Verankerung von Monitoring- und Evaluationspraktiken wird die Qualität der Projektarbeit kontinuierlich verbessern, internes Lernen fördern und damit den langfristigen Projekterfolg sichern. Beispielsweise werden Standardindikatoren für die Projektarbeit eingeführt und im Rahmen eines organisationsweiten Monitorings erfasst. Diese Ergebnisse können in das PiT-Portfoliomonitoring integriert werden. Ergänzend setzt die DSIK in Kooperation mit wissenschaftlichen Partnern Wirkungsstudien zu spezifischen Tools um – darunter auch randomisierte Evaluierungsdesigns (RIEs), etwa im Kontext von Business Games.

2. „Die frühzeitige und konsequente Einbindung lokaler Partnerinstitutionen muss gestärkt werden, um Ownership und Nachhaltigkeit zu fördern. Dies umfasst verbindliche Kooperationsvereinbarungen zur Datenbereitstellung, langfristige Partnerschaften über Projektlaufzeiten hinaus sowie die gezielte Förderung von Süd-Süd-Kooperationen.“

Die DSIK begrüßt die Empfehlung, die frühzeitige und konsequente Einbindung lokaler Partnerinstitutionen weiter zu stärken, und sieht sich in ihrem bereits eingeschlagenen Weg bestätigt. Partner werden künftig noch umfassender in die Projektgestaltung einbezogen, etwa über digitale Dialogplattformen für den Austausch von Best Practices und Lessons Learned. Umfassende Partneranalysen im Vorfeld können noch systematischer zur Auswahl geeigneter Institutionen beitragen.

Partner der DSIK werden bereits in der gesamten Projektlaufzeit kontinuierlich und systematisch eingebunden: in der Planungsphase (inkl. der gemeinsamen Festlegung von Zielen und Indikatoren), während der gesamten Projektlaufzeit sowie auch zum Projektende.

Der Partnerschaft liegen Projektabkommen zugrunde, die während der Projektlaufzeit erweitert werden, sofern es den Bedarf dafür gibt. Mit allen Partnern werden zum Projektende hin Exitstrategien entwickelt, um die Übertragung von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen und die schrittweise Reduzierung der Unterstützung durch die DSIK und die Förderung der Eigenständigkeit der Partnerorganisation zu ermöglichen.

Langzeitexperten und Langzeitexpertinnen stehen mit den Projektpartnern in einem intensiven und permanenten Austausch, um die Projektarbeit abzustimmen und Verantwortlichkeiten für nächste Schritte festzulegen. Separate Kooperationsvereinbarungen zur Datenbereitstellung (wie empfohlen) sind nicht notwendig, da dies bereits im jeweiligen Projektabkommen geregelt ist.

Partnerschaften existieren häufig über Projektlaufzeiten hinaus (aufgrund der langjährigen Verbundenheit und Zusammenarbeit mit den Partnern), können von der DSIK auf Grund des Projektendes aber nicht immer aktiv weiter gesteuert und begleitet werden. Partner vor Ort werden gestärkt und miteinander vernetzt, um auch nach Projektende eigenständig in einem Süd-Süd Austausch zu bleiben.



3. „Zur Stärkung institutioneller Lernprozesse empfiehlt sich der Aufbau lebendiger Austauschformate innerhalb und zwischen den KVP-Regionen. Peer-Learning-Plattformen, regelmäßige regionale Workshops und Hospitationen zwischen Partnerinstitutionen sollen den strukturierten Austausch bewährter Praktiken ermöglichen.“

Der strukturierte Austausch bewährter Praktiken innerhalb und zwischen den Regionen ist ein wesentliches Element der Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang trägt das unter Punkt 4 beschriebene, überarbeitete Wissensmanagement-Konzept maßgeblich dazu bei, Lernprozesse zu fördern und den Austausch systematisch zu gestalten. Es wird derzeit geprüft, inwieweit neue Formate wie hybride Konferenzen oder digitale Peer-Learning-Plattformen sinnvoll und realisierbar sind, um den Austausch noch niederschwelliger und regelmäßiger zu ermöglichen.

Darüber hinaus finden bereits heute vielfältige Austauschformate statt – sowohl innerhalb der Regionen als auch zwischen den Regionen. Im Rahmen der budgetären Möglichkeiten werden Besuche, gemeinsame Entwicklungen und Online-Meetings gezielt gefördert. Die Business Games und Sustainable Finance Tools sind Beispiele für Lösungen, die in enger Zusammenarbeit aller Regionen entstanden sind und die kontinuierlich gemeinsam weiterentwickelt werden. Auch Delegationsbesuche und das Personalförderprogramm der Sparkassen-Finanzgruppe leisten einen wichtigen Beitrag zum Wissenstransfer und zur Vernetzung zwischen Partnerinstitutionen.

Mit diesen Maßnahmen schafft die DSIK die Voraussetzungen für einen lebendigen, projektübergreifenden Austausch, der institutionelles Lernen stärkt, regionale Synergien nutzt und die Qualität der Projektarbeit kontinuierlich verbessert.

4. „Die Etablierung eines systematischen, projektübergreifenden Wissensmanagements ist erforderlich. Dafür sollten standardisierte Verfahren zur Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung von Lernerfahrungen eingeführt werden.“

Die DSIK teilt die Einschätzung, dass ein systematisches, projektübergreifendes Wissensmanagement entscheidend für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Wirkung ihrer Arbeit ist. Im September 2025 wurde das seit 2020 bestehende Wissensmanagement-Konzept umfassend aktualisiert und mit einem neuen Fokus auf die systematische Integration in den Projektalltag versehen. Ziel ist es, die Effizienz und Effektivität der Arbeit zu fördern, den organisationsweiten Austausch zu stärken und Lernerfahrungen gezielt nutzbar zu machen.

Das überarbeitete Konzept konsolidiert bereits erzielte Fortschritte und verankert standardisierte Verfahren zur Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung von Erfahrungen. Es betont zudem die Bedeutung der aktiven Einbindung des Wissens und der Expertise aus der Sparkassen-Finanzgruppe sowie von externen Partnern wie Geberorganisationen, Partnerinstitutionen und Trainerinnen und Trainern. Durch die gezielte Vernetzung interner und externer Erkenntnisse können bewährte Verfahren übernommen, innovative Ansätze entwickelt und die Wirkung der Projekte verbessert werden.

Ein zentrales Element ist die neu strukturierte Wissensmanagement-Library, die relevante Dokumente, Tools und Lessons Learned systematisch bündelt und projektübergreifend



zugänglich macht. Damit schafft die DSIK die Grundlage für ein lernendes System, das kontinuierlich zur Qualitätssicherung und strategischen Weiterentwicklung beiträgt. In den Projekten werden zudem Personen gezielt geschult, um das dezentrale Wissensmanagement zu fördern.

5. „Die DSIK sollte bei der Projektplanung und -umsetzung stärker auf kontextuelle Flexibilität setzen. Adaptive Planungsinstrumente ermöglichen eine situationsgerechte Anpassung an lokale Gegebenheiten.“

Die DSIK teilt die Einschätzung, dass kontextuelle Flexibilität ein zentraler Erfolgsfaktor für wirkungsvolle Projektplanung und -umsetzung ist. Nach eingehender Analyse der Empfehlung kommt die DSIK zu dem Schluss, dass diese Empfehlung bereits im Rahmen der Möglichkeiten umgesetzt wird.

Aufgrund des Zuwendungsrechts sind die im Projektantrag angestrebten Ergebnisse mit den dort dargelegten Aktivitäten verbindlich. Sollte sich während der Projektarbeit der Bedarf für Änderungen gegenüber der ursprünglichen Planung ergeben, werden diese mit dem Projektpartner diskutiert und die Planung angepasst. Bei komplexen Änderungen wird die Abstimmung mit dem BMZ gesucht und mit einem Änderungsantrag formalisiert.

Zudem folgen die Ansätze und Instrumente der DSIK – darunter auch die Business Games und Sustainable Finance Tools – bewusst keinem starren „One-Size-fits-all“-Prinzip. Vielmehr ist eine der grundlegenden Strategien der DSIK, dass alle eingesetzten Lösungen an die lokalen Gegebenheiten, Zielgruppen und Bedarfe angepasst werden.

Im Rahmen des Wissensmanagements wird dieser adaptive Ansatz aktiv gefördert. Über Austauschformate und eine zentrale Bibliothek werden Erfahrungen geteilt und diskutiert, welche spezifischen Lösungen sich in unterschiedlichen Kontexten bewährt haben. Die bereitgestellten Materialien dienen dabei bewusst als Grundlage für kontextspezifische Weiterentwicklungen und nicht als abschließend definierte Produkte.

6. „Die systematische Nutzung der Expertise der Sparkassen-Finanzgruppe sollte in strategischer Weise intensiviert werden.“

Die DSIK misst dieser Empfehlung zentrale Bedeutung bei, da die Nutzung des Wissens aus der Sparkassen-Finanzgruppe die Grundlage ihrer Arbeit bildet. Genau dies war die Basis, auf der die DSIK im Jahr 1992 von der Sparkassen-Finanzgruppe (in Abstimmung und mit Unterstützung durch das Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) gegründet wurde: die Expertise, das Wissen und die Erfahrungen der Sparkassen-Finanzgruppe für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit verfügbar zu machen. Entsprechend verfolgt die DSIK ein ausgeprägtes Eigeninteresse daran, das umfassende Know-how der Sparkassen-Finanzgruppe auch weiterhin systematisch in ihre Projektarbeit einzubinden und diese kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die institutionelle Einbindung der DSIK in die Sparkassen-Finanzgruppe ist über mehrere Mechanismen sichergestellt. Die DSIK ist rechtlich gesehen ein eingetragener Verein, deren Mitglieder die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe sind. Zum Jahresbeginn 2026 sind 299



Institute Mitglied der DSIK. Im Kuratorium, dem Aufsichtsgremium der DSIK gehören mehr als 40 hochrangige Vertreter und Vertreterinnen aus allen Institutsgruppen (Sparkassen, Landesbanken, Verbände, öffentliche Versicherer, Landesbausparkassen etc.) an. Regelmäßig begleiten Institute einzelne Projekte über mehrere Jahre als Partnersparkassen, sie stellen Mitarbeitende für die Projektarbeit frei, empfangen Delegationen und unterstützen aktiv den Wissensaustausch. Durch die Teilnahme der DSIK an S-FIF (ein internes Netzwerk für Frauen in Führung innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe) sowie S-FIF mit Rückenwind (ein internes Netzwerk für Frauen, die selbst in Führung sind oder auf dem besten Weg dorthin), inkl. Mentoringprogrammen, wird das Netzwerk zudem systematisch genutzt, was für alle Seiten sehr bereichernd ist.

Bislang existiert kein spezielles Mentoring-Programm (Lösungsvorschlag aus dem Evaluierungsbericht). Seit dem Jahr 2025 gibt es ein Alumninetzwerk von Personen, die die DSIK in der Vergangenheit oder auch aktuell in der Projektarbeit unterstützt haben.

Ein seit etwa 10 Jahren bestehendes Stipendienprogramm für junge Mitarbeitende (bis 38 Jahre) aus der Sparkassen-Finanzgruppe wurde im Jahr 2025 grundlegend überarbeitet. Bisher wurden hiermit jährlich bis zu 10 fachliche Einsätze von 6-8 Wochen in den Projekten gefördert. Seit dem Jahr 2025 ist hieraus ein größeres Personalförderprogramm entstanden: Jährlich soll es bis zu 30 Personen (ohne Altersbegrenzung) die Möglichkeit geben, sich mit ihren jeweiligen Fachkenntnissen in die Projektarbeit vor Ort einzubringen. Für 4 bis 8 Wochen werden sie dabei von ihrer Sparkasse, Landesbank, LBS etc. freigestellt und arbeiten in den Projekten vor Ort mit. Sämtliche Kosten des Einsatzes werden von ihrem Arbeitgeber übernommen.

Bereits jetzt verfügt die DSIK darüber hinaus über eine Datenbank für Fachpersonal, in der etwa 200 Expertinnen und Experten aus der Sparkassen-Finanzgruppe aufgenommen sind. Fachliche Schwerpunkte, Sprachkompetenzen und regionale Erfahrungen lassen sich darüber filtern.

Die DSIK prüft laufend, wie die Expertise aus der Sparkassen-Finanzgruppe noch stärker in der Projektarbeit genutzt werden kann. Diese praktische und jederzeit auf dem aktuellsten Stand befindliche Expertise zu nutzen ist nicht nur der Gründungsgedanke der DSIK, sondern eine ganz besondere Stärke der DSIK.

7. „Die Auswahl von Projektpartner*innen muss konsequent an deren Wirkungspotenzial ausgerichtet werden.“

Die DSIK dankt herzlich für die konkreten Anregungen der Evaluatoren, insbesondere hinsichtlich der Entwicklung eines Scoring-Instruments zur Bewertung des Potenzials von Partnerinstitutionen sowie der möglichen stärkeren Integration externer Gutachten in die Auswahlprozesse.

Da die DSIK grundsätzlich nachfrageorientiert arbeitet, erfolgt die Auswahl der Projektpartner bereits heute entlang ihres zunächst eingeschätzten Wirkungspotenzials. Dieser Prozess ist bereits ein wichtiges Kriterium, wird jedoch derzeit noch nicht vollständig standardisiert umgesetzt. Häufig wenden sich potenzielle Projektpartner direkt an die DSIK;



ergänzend fließen Empfehlungen aus Projektfortschrittskontrollen durch externe Gutachterinnen und Gutachter in die Entscheidung ein.

Die DSIK nimmt die Empfehlungen gerne auf und wird den bestehenden Auswahlprozess mit Blick auf die systematische Bewertung des Wirkungspotenzials von Partnerinstitutionen vertieft prüfen. Ziel ist es, die bisherigen Stärken des nachfragebasierten Ansatzes mit einer noch klareren, transparenten und wirkungsorientierten Struktur zu verbinden.

8. „Zur besseren Abbildung komplexer Wirkungszusammenhänge empfiehlt sich die Weiterentwicklung des KVP-Wirkungsmodells.“

Die DSIK bedankt sich ausdrücklich für diese wertvolle Empfehlung. Im Evaluationsbericht wird hervorgehoben, dass das Ziel in der Entwicklung robuster, praktikabler und kontextspezifischer Wirkungsmodelle und Indikatoren liegen sollte, um die Nachweisbarkeit tatsächlicher Wirkungen weiter zu stärken.

Bereits heute liegt eine umfassend erarbeitete PiT Theory of Change (ToC) vor, auf deren Grundlage eine weiter ausdefinierte ToC für KVP-Projekte entwickelt wurde. Die DSIK nimmt die Empfehlung gerne auf und prüft die bestehenden Indikatoren dieser ToC, einschließlich der Frage, inwieweit sie sinnvoll durch Standardindikatoren ergänzt werden können.

Gleichzeitig bleibt wichtig, dass jedes Projekt – ergänzend zu Standardindikatoren – projektspezifische Indikatoren benötigt, die die jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen angemessen abbilden.

Im Zuge der geplanten Weiterentwicklung des Monitoring-Tools bietet sich künftig zudem die Möglichkeit, individuelle Projektindikatoren mit Meta-Indikatoren sowie beispielsweise den Kern- und Globalthemen der DSIK systematisch zu verknüpfen. Dadurch kann die Wirkungsmessung weiter geschärft und noch transparenter gestaltet werden.

9. „Die DSIK sollte ihre interne M&E-Kapazität stärken, um qualitative Erfolgsfaktoren systematisch zu erfassen.“

Die DSIK stimmt dieser Empfehlung zu, die interne Monitoring- und Evaluierungskapazität zu stärken, um qualitative Erfolgsfaktoren systematisch zu erfassen. Daher wurde 2025 eine zentrale Einheit (MEAL: Monitoring, Evaluierung, Accountability und Learning) im Headoffice eingerichtet, die künftig die strategische Weiterentwicklung und Umsetzung eines organisationsweiten M&E-Systems verantwortet. Dieses System wird ab 2026 in allen Projekten eingeführt und bildet die Grundlage für eine konsistente und wirkungsorientierte Projektsteuerung.

Im Rahmen dieser Initiative werden bestehende Instrumente überarbeitet und erweitert, unter anderem durch die Entwicklung standardisierter Indikatoren und Wirkungsketten sowie durch die Einführung qualitativer Erhebungsmethoden wie Teilnehmenden-



Befragungen. Darüber hinaus ist ein gezielter Kapazitätsaufbau bei den Projektmitarbeitenden vorgesehen, um die Anwendung des Systems und die Erhebung relevanter Daten sicherzustellen.

Ergänzend dazu trägt auch das institutionalisierte Wissensmanagement, das im September 2025 neu aufgesetzt wurde, zur Umsetzung der Empfehlung bei. Über etablierte Austauschplattformen und eine zentrale digitale Bibliothek für Projektaktivitäten wird der systematische Zugang zu Erfahrungswerten, Good Practices und qualitativen Erkenntnissen ermöglicht. So wird sichergestellt, dass relevante Informationen nicht nur erhoben, sondern auch projektübergreifend nutzbar gemacht werden. Der gezielte Kapazitätsaufbau bei Mitarbeitenden unterstützt zusätzlich die Anwendung und Weiterentwicklung dieser Instrumente.

Mit diesen Maßnahmen verfolgt die DSIK das Ziel, Lernerfahrungen systematisch zu nutzen und die Wirkungsorientierung ihrer Arbeit weiter zu stärken.

Schlusswort

Über die genannten Empfehlungen hinaus ist es der DSIK ein großes Anliegen, den Austausch mit den anderen Programmen der Partners in Transformation weiter zu vertiefen, um gemeinsame Synergien noch wirkungsvoller zu nutzen. Hierzu steht sie bereits in engem und konstruktivem Dialog mit weiteren Programmen.

Die DSIK blickt mit großer Zuversicht auf die nächsten Schritte: Die aufgeführten Empfehlungen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen bieten wertvolle Impulse, um das KVP-Programm nachhaltig weiterzuentwickeln, seine Wirkung zu stärken und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Partnerinstitutionen kontinuierlich auszubauen.

Mit freundlichen Grüßen



Niclaus Bergmann
Geschäftsführer DSIK



Nicole Brand
stellvertretende Geschäftsführerin DSIK

Verantwortlich für Durchführung und Umsetzung der Programmevaluierung:
Elena Thie und Ellen Sukowski (M&E/ Programmverantwortung, Unternehmensentwicklung)
Karin Klein, Stephanie Hagemann (Programmverantwortung, Unternehmensentwicklung)