



welt
hunger
hilfe



LEITFADEN

WIRKUNGSORIENTIERUNG

in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe

Teil I: Hintergründe und Definitionen

INHALTSVERZEICHNIS

Verzeichnis der Abkürzungen	2
1 Einleitung	3
1.1 Hintergrund	3
1.2 Gliederung des Leitfadens	4
1.3 Adressaten des Leitfadens	4
2 Begriffsklärung	5
3 Wirkungsorientierung im Projektzyklus	9
4 Bibliographie	18
Verzeichnis der Abbildungen	
Abbildung 1 Schematische Übersicht Wirkungskette	7
Abbildung 2 Begrifflichkeiten der Wirkungskettenlogik und Projektplanungslogik (nach DAC Glossar)	10
Abbildung 3 Schematischer Projektzyklus der Welthungerhilfe	13

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

AG	Arbeitsgruppe
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee (OECD)
DFID	Department for International Development
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
M&E	Monitoring und Evaluation
MDG(s)	Millennium Development Goal(s)
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PPÜ	Projektplanungsübersicht
PV	Projektvorbereitende Maßnahme(n)
PVL	Projektvorlage

1.1 Hintergrund

Seit der Verpflichtung zu gemeinsamen Entwicklungszielen im Rahmen der »Millenniums-Erklärung« und der »Paris Deklaration 2005« hat Wirkungsorientierung in der Entwicklungszusammenarbeit einen hohen internationalen Stellenwert erfahren. Mehr denn je sind die Gebergemeinschaft, aber auch Nichtregierungsorganisationen (NRO) gefordert, glaubwürdig nachzuweisen, dass sie die ihnen zur Verfügung gestellten Mittel effektiv einsetzen und einen sichtbaren Beitrag zur Entwicklung in den Partnerländern leisten. Um diesen Nachweis führen zu können, ist bereits bei der Planung von Programmen und Projekten eine ausdrückliche Orientierung an Wirkungen und die spätere Wirkungserfassung notwendig.

Die Welthungerhilfe hat bereits 2003 in ihrem Fachkonzept »Wirkungsorientierte Evaluation der Auslandsarbeit der Deutschen Welthungerhilfe« den Anspruch formuliert, die Wirkungen und Wirksamkeit ihrer Projektarbeit durch eine wirkungsorientierte Evaluation zu prüfen. Das Leitmotiv wirkungsorientierter Evaluation der Welthungerhilfe ist, aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen, aus Fehlern Konsequenzen zu ziehen und die Wirkungen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) mit Partnern und Zielgruppen ständig zu verbessern.

Eine organisationsübergreifende Arbeitsgruppe (AG) wurde damit beauftragt, den Prozess der Umsetzung von wirkungsorientierter Planung, Monitoring und (Selbst-)Evaluation in der Welthungerhilfe voranzutreiben. Hauptaufgabe der AG war die Erarbeitung eines Leitfadens, der das Wirkungsverständnis der Welthungerhilfe definiert und eine praktische Handreichung zur Umsetzung von Wirkungsorientierung bei der Planung, beim Monitoring und der Evaluation von Projekten der Welthungerhilfe bietet.

Um den Prozess so praxisnah wie möglich zu gestalten, wurden vier Vorhaben aus dem Portfolio der Welthungerhilfe ausgewählt und nach wirkungsorientierten Gesichtspunkten geplant und durchgeführt¹. Sowohl die Erfahrungen aus diesem Pilotprozess als auch bestehendes Know-how von Programm-Managern, Projektleitern und Partnerorganisationen flossen in die Erstellung des vorliegenden Leitfadens ein.

1 Die Planungsworkshops der Pilotprojekte (Pakistan, Madagaskar, Peru, Kongo) wurden ausführlich dokumentiert. Bei Interesse sind die Dokumentationen der Workshops auf CD-Rom in der Geschäftsstelle der Welthungerhilfe erhältlich.

1.2 Gliederung des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden gliedert sich in drei Teile:

- **Teil I** erläutert **Begriffe und Hintergründe** wirkungsorientierter Projektplanung und verortet Wirkungsorientierung im Projektzyklus der Welthungerhilfe.
- **Teil II** stellt eine praxisorientierte Handreichung bereit, in der das wirkungsorientierte Vorgehen in den einzelnen Projektphasen **Schritt für Schritt** anhand eines konkreten Projektbeispiels erläutert wird. Mögliche Methoden, die – in Abhängigkeit vom Projekttyp – bei der Durchführung des jeweiligen Schrittes angewandt werden können, sind nur aufgeführt, aber nicht im Einzelnen näher erläutert.
- **Teil III** enthält eine Sammlung von Instrumenten und **Methoden zur Wirkungsorientierung** und benennt Vorteile und Grenzen der jeweiligen Werkzeuge. Die Auswahl basiert zum überwiegenden Teil auf den Erfahrungen, die in den Projekten der Welthungerhilfe gemacht wurden.

Der Leitfaden soll auch weiter kontinuierlicher Verbesserung und Ergänzung unterliegen. Insbesondere Teil III ist als dynamisches Dokument zu verstehen, das ständig gepflegt und erweitert wird.² Wenn beispielsweise eine Partnerorganisation oder ein Projekt bereits gute Erfahrungen mit der Anwendung neuer oder anderer Methoden als den hier aufgeführten gemacht hat, freuen wir uns, den Leitfaden mit diesen Methoden zu ergänzen. Somit können alle Projektverantwortlichen der Welthungerhilfe und ihre Partnerorganisationen zeitnah auf aktuelle und praxisnahe Handlungsanleitungen zurückgreifen und ihrerseits Erfahrungen aus der Praxis einbringen.

1.3 Adressaten des Leitfadens

Der Leitfaden richtet sich vorrangig an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter³ der Welthungerhilfe und Partnerorganisationen sowie externe Kurzzeitexperten, die mit der Vorbereitung und dem Management von neuen Projekten oder neuen Phasen von bestehenden Projekten betraut sind.

In zweiter Linie dient er den Entscheidungsträgern in der Welthungerhilfe wie Management, Vorstand und den Gutachterausschüssen sowie den mit externer Evaluation beauftragten Beratern. Der Leitfaden stellt eine wichtige Orientierung zur Beurteilung dar, aus der hervorgeht, ob und inwieweit die Planung, Durchführung, das Monitoring und die Evaluation (M&E) sowie die Berichterstattung wirkungsorientiert sind.

Indirekte Adressaten sind außerdem die öffentlichen Geber der Welthungerhilfe und das an wirkungsorientierter EZ interessierte Fachpublikum, die dem Leitfaden die entsprechenden Prozesse und Produkte der Welthungerhilfe entnehmen und ggf. auch in ihrer Arbeit nutzen können.

² Zuständig für die kontinuierliche Pflege und Aktualisierung des Leitfadens sowie die Sammlung von Best Practices ist die Fachgruppe Sektorkoordination in der Zentrale der Welthungerhilfe.

³ Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form verwendet. Es sind im weiteren Verlauf aber immer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Beraterinnen und Berater etc. gemeint.

BEGRIFFSKLÄRUNG

2

»Wenn die Begriffe nicht stimmen,
verlieren die Dinge ihre Ordnung.«
(Konfuzius)

In der aktuellen entwicklungspolitischen Diskussion um Wirkungen gibt es verschiedene Begriffsdefinitionen der unterschiedlichen Organisationen (DAC, BMZ, DFID etc.) für Ziel- und Wirkungsebenen. Im Folgenden wird bei der Begriffsbestimmung auf die aktuelle BMZ-Terminologie und die sich im internationalen Kontext immer breiter etablierende DAC-Terminologie Bezug genommen. Wo immer möglich, wird auch auf die bestehenden Welthungerhilfe-Begrifflichkeiten eingegangen (siehe Abbildung 1).

Aktivitäten: Durchgeführte Tätigkeiten oder Aktionen, die durch Einsatz von Ressourcen zur Erbringung bestimmter Leistungen eines Projektes führen.

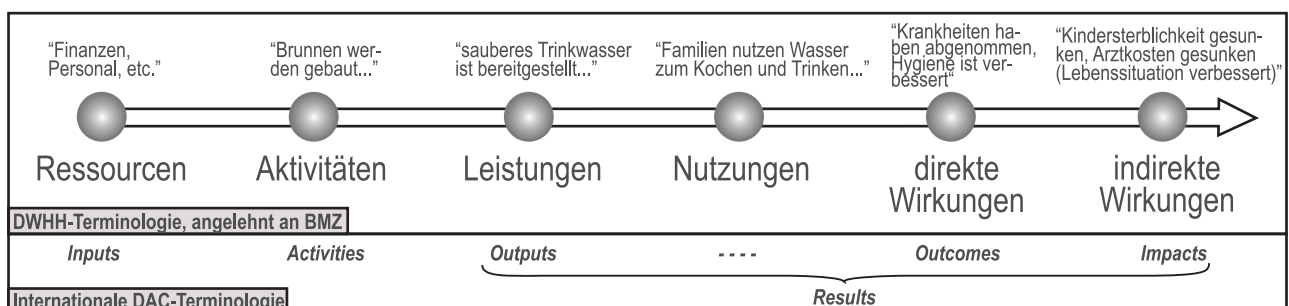
Leistungen: Produkte und Dienstleistungen, die vom Projekt erstellt bzw. zur Verfügung gestellt werden. Die Leistungen werden zur Erreichung einer direkten Wirkung erbracht.

Nutzung der Leistung: Beschreibt die Art und Weise, wie die Leistungen von der Zielgruppe genutzt werden.

Direkte Wirkung: Kurz- und mittelfristige, direkt mit den Projektleistungen im Zusammenhang stehende Veränderung bei den Zielgruppen. Die direkte Wirkung ergibt sich durch die Nutzung der Leistungen, woraus sich ein Nutzen für die Zielgruppe ergibt.

Indirekte Wirkung: Langfristige, beabsichtigte und nicht beabsichtigte, positive und negative Veränderungen bei verschiedenen Projektbeteiligten (Zielgruppen, Partnerorganisationen, lokalen Organisationen etc.) und im Projektumfeld. Diese Wirkungen können infolge von Interventionen während der Projektdurchführung und/oder nach Projektende auftreten.

Abbildung 1: Schematische Übersicht Wirkungskette



In der Vergangenheit lagen der Fokus und die Motivation der Projektarbeit oft auf Ebene der **Aktivitäten** und auf den vom Projekt bereitgestellten Ergebnissen/**Leistungen**⁴ (z. B. die Anzahl gebauter Brunnen oder die Anzahl durchgeführter Kurse). Zukünftig wird die Welthungerhilfe mehr Gewicht auf die Beobachtung der **Nutzung dieser Leistungen** durch die Zielgruppe (Nutzung des Wassers, Nutzung des Erlernten) und der direkten Wirkungen (Abnahme von Krankheiten, Verbesserung des Einkommens) bei den Zielgruppen legen.

Ein Projekt kann alle geplanten Leistungen erbracht haben, ohne dass diese Leistungen tatsächlich von den Zielgruppen genutzt werden oder eine für sie positive Wirkung erbringen.

Der Einfluss der Welthungerhilfe und ihrer Partner, ob die gewünschten Wirkungen eintreten, nimmt oberhalb der Leistungsebene immer weiter ab. Die Erreichung dieses Projektziels hängt natürlich auch von den Handlungen der Zielgruppe und anderen externen Einflussfaktoren ab, dennoch ist die Welthungerhilfe für die Richtigkeit und Eintreten der in der Planung aufgestellten Wirkungshypothese verantwortlich.

Die Welthungerhilfe bzw. ihre Partner messen ihren Erfolg daran, inwieweit direkte Wirkungen wie in der Planung formuliert erreicht werden. Dabei ist es durchaus möglich, dass sich im Laufe des Projektes das Projektziel und die zur Erreichung des Zieles zu erbringenden Leistungen verändern können.

Der Begriff **Resultate (engl. »results«)** umfasst sowohl die Leistungen eines Projektes als auch die direkten und entwicklungspolitisch angestrebten **indirekten Wirkungen** (wie z. B. in den Millennium Development Goals formuliert).

Unter **Wirkungsorientierung (DAC: »Managing for development results«)** wird in der Welthungerhilfe verstanden, dass Landes- und Regionalkonzepte sowie Landesprogramme⁵ bis hin zu einzelnen Projekten auf Wirkungen ausgerichtet sind. Das heißt, dass auf allen genannten Ebenen darauf geachtet wird, positive Wirkungen zu erzielen und Wirkungen insgesamt (positive, negative, intendierte, nicht intendierte) zu beobachten, zu dokumentieren und zu interpretieren. Die Erkenntnisse werden zur Steuerung laufender Vorhaben und zum institutionellen Wissensmanagement genutzt und sollen allen Mitarbeitern und Partnern zur Verfügung stehen.

Die Welthungerhilfe zeichnet sich in ihrer Wirkungsorientierung insbesondere dadurch aus, dass sie zielgruppennah und zielgruppenorientiert ist. Daher liegt der Fokus bei Planung, Durchführung, Monitoring sowie Evaluation auf Ebene des Projektziels, also den direkten Wirkungen bei der Zielgruppe.

Wirkungshypothesen sind Annahmen über ursächliche Zusammenhänge zwischen der Durchführung einer Intervention und dem Eintritt ihrer Wirkung. Ein Beispiel für eine Wirkungshypothese ist: »Wenn sauberes Trinkwasser bereitgestellt wird, sinkt die Kindersterblichkeit.«

4 Mit Inkrafttreten dieses Leitfadens wird der Ausdruck »Ergebnisse« in der Terminologie der Welthungerhilfe (z. B. in der PPÜ) durch den Begriff »Leistung« ersetzt. Damit wird die Terminologie zum einen mit der anderer Organisationen, insb. BMZ, GTZ und DAC, in Einklang gebracht, zum anderen werden dadurch bei der Übersetzung in das Englische Begriffsverwirrungen mit der international weithin genutzten DAC-Terminologie vermieden.

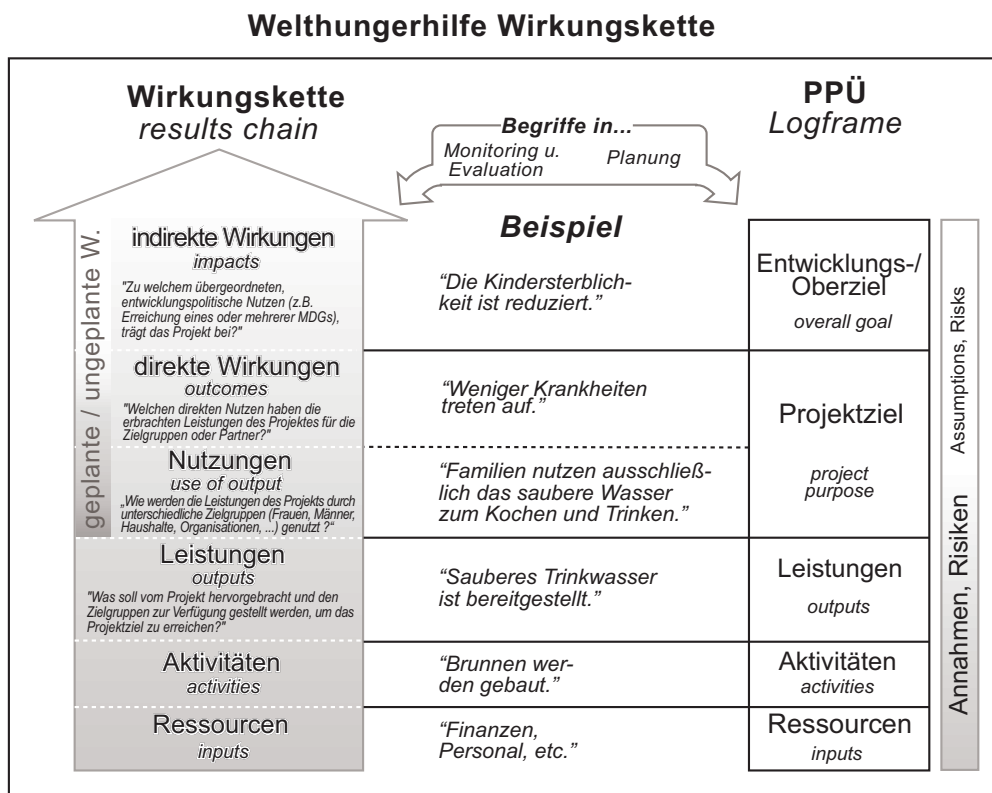
5 Landes- oder auch Regionalkonzepte werden in den Schwerpunktländern der Welthungerhilfe für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren erstellt. Aus den Landeskonzepten werden Landesprogramme entwickelt, welche die konkrete Projektarbeit in einem Land für einen Zeitraum von drei bis vier Jahren beschreiben. Aus den Landesprogrammen leiten sich die jährlichen Rahmenplanungen ab.

Mit dem Begriff Wirkungshypothesen können auch die Annahmen über Kausalzusammenhänge zwischen verschiedenen Ebenen einer **Wirkungskette (DAC: »Results chain«)** bezeichnet werden. Als Wirkungskette wird die logische Verknüpfung von Ressourcen, Aktivitäten, Leistungen, deren Nutzung und daraus resultierenden direkten und indirekten Wirkungen bezeichnet. Die logische Verbindung der einzelnen Glieder einer Wirkungskette legt die zugrunde liegenden Wirkungshypothesen offen. Ein Beispiel für eine Wirkungskette ist: »Wenn Brunnen gebaut werden und sauberes Trinkwasser bereitgestellt wird, nutzen die Familien dieses Wasser für die Zubereitung von Speisen und als Trinkwasser, nehmen Krankheiten ab, werden Kosten für Medikamente und Arztbesuche gesenkt, nimmt die Kindersterblichkeit ab und wird die Lebenssituation der Bevölkerung insgesamt verbessert.«

In der Realität sind Wirkungsketten komplex und weisen zahlreiche Seiten- und Querverbindungen auf, so dass auch von **Wirkungsgefügen** gesprochen werden kann.

Bei Wirkungsketten von Entwicklungsprojekten liegt der Fokus der Betrachtung auf den Ebenen oberhalb der Leistungen und dabei im Besonderen auf den direkten Wirkungen. In der Projektplanungslogik der Welthungerhilfe entspricht diese Ebene dem Projektziel. Wirkungskettenlogik und Projektplanungslogik sind trotz ihrer großen Ähnlichkeit im Aufbau voneinander zu unterscheiden. Die Projektplanungslogik hat ihren Ursprung in der Planung eines Projekts und zeigt auf, wie einzelne Ressourcen und Aktivitäten über das Erbringen von Leistungen zum Erreichen eines Projekt- und Programmziels beitragen. Die Wirkungskettenlogik wiederum hat ihren Ursprung in Monitoring und Evaluation. Sie weist zwar große Ähnlichkeiten mit der Projektplanungslogik auf, zieht jedoch neben den geplanten, d. h. positiven und beabsichtigten Wirkungen, auch nicht beabsichtigte Wirkungen in Betracht. Um Verwechslungen vorzubeugen, sind in Abbildung 2 die Begrifflichkeiten aus der Wirkungskettenlogik und der Projektplanungslogik in einer Übersicht zusammengestellt.

Abbildung 2: Begrifflichkeiten der Wirkungskettenlogik und Projektplanungslogik (nach DAC Glossar)



Eng verknüpft mit der Idee von Wirkungsketten sind sogenannte **Wirkungsindikatoren**. Sie werden formuliert, um angestrebte Wirkungen zu beobachten bzw. zu messen. Wenn beispielsweise als Projektziel angestrebt wird, die Verbreitung von wasserinduzierten Krankheiten und die Kosten für Medikamente im Projektgebiet zu verringern, so ist zu überlegen, wie diese Wirkung eines Brunnenbauprojekts feststellbar ist.

Die Erstellung von Wirkungsindikatoren sollte sich demnach auf die Projektzielebene konzentrieren.

Wichtig bei der Erarbeitung von Wirkungsindikatoren ist die Beteiligung der Partner, ggf. der Zielgruppen und anderer für den Projekterfolg wichtiger Akteure. Sie müssen sich über die angestrebten Wirkungen des Projektes einig sein. Sie sind bei der Beurteilung, ob diese auch tatsächlich eingetreten sind, einzubeziehen.

Wirkungsmonitoring (DAC: »Results oriented monitoring«) wird systematisch und regelmäßig im Projektverlauf angewendet, um kurz-, mittel- und langfristige Veränderungen auf der Projektzielebene zu beobachten und zu dokumentieren. Wirkungsmonitoring dient der Projektsteuerung und dem Lernprozess aller Beteiligten. So kann frühzeitig festgestellt werden, ob die gesetzten Ziele durch das Projekt auch wirklich erreicht werden. Mit Wirkungsindikatoren werden die Bereiche einer Wirkungskette beobachtet, für die man eine klare Erwartung der einzutretenden Wirkung hat. Negative bzw. nicht geplante Wirkungen lassen sich nicht automatisch durch die Überprüfung der Wirkungsindikatoren feststellen. Hierfür sollte man so genannte **Beobachtungsfelder** aus der Wirkungskette im Blick behalten. Während ein Indikator mit einem Scheinwerferkegel verglichen werden kann, der einen eng begrenzten Ausschnitt deutlich beleuchtet, entspricht dem Beobachtungsfeld eher eine Warnblinklampe, die auf einem bestimmten Streckenabschnitt erhöhte Aufmerksamkeit verlangt. Im Gegensatz zu den Indikatoren kann also auch die Ausgangssituation der Beobachtungsfelder nicht sehr präzise erfasst werden; dazu sind sie einfach zu breit.⁶

Das Wirkungsmonitoring liefert der Welthungerhilfe auch wichtige Steuerungsinformationen für Management-Entscheidungen der gesamten Organisation.

6 In Anlehnung an Misereor: Leitfaden Zur Antragsstellung bei Misereor (2008)

WIRKUNGSORIENTIERUNG IM PROJEKTZYKLUS

3

Wirkungsorientierung bezieht sich auf den ganzen Projektzyklus. Das heißt, dass bereits bei der Erstellung von Landeskonzepten und Landesprogrammplanungen darauf zu achten ist, welche Wirkungen mit dem Landesprogramm der Welthungerhilfe erreicht werden sollen. Bei der Planung von Projekten sind Annahmen darüber zu treffen, welche Veränderungen die Leistungen des Projekts bei den Zielgruppen oder auch bei anderen indirekt vom Projekt betroffenen Akteuren bewirken. Diese Annahmen, auch Wirkungshypothesen genannt, sind sowohl für die Planung (Überprüfung der Planungs- bzw. Wirkungslogik) als auch für das spätere Monitoring und die Evaluation wichtig.

Bei welcher Art von Projekten legt die Welthungerhilfe besonderen Wert auf eine stärkere Wirkungsorientierung?

Es ist notwendig, in den Bereichen Nothilfe über Rehabilitation bis hin zur Entwicklungszusammenarbeit Wirkungen von Projekten bereits in der Planungsphase zu berücksichtigen, sie nach Projektbeginn zu beobachten und zu analysieren. Bei allen Projektarten, also auch bei Nothilfe- und Rehabilitationsprojekten, ist es wichtig, schon in der Planung negative, nicht intendierte Projektwirkungen durch die Anwendung geeigneter Analysemethoden zu vermeiden. Eine »Do no harm«-Analyse, bzw. eine Analyse möglicher, nicht beabsichtigter negativer Wirkungen ist in **relevanten**⁷ Projekten verbindlich vorzunehmen, um diese zu vermeiden.

Bei Projekten unter einer Laufzeit von zwölf Monaten wird weiterhin das Leistungsmonitoring im Vordergrund stehen, bei Projekten mit einer Laufzeit von über zwölf Monaten (entwicklungsorientierte Nothilfe, Rehabilitationsprojekte und klassische EZ-Projekte) ist ein wirkungsorientiertes Monitoring verbindlich durchzuführen. Auch bei kürzeren Projekten, die über zwölf Monate hinaus verlängert werden, ist zu überprüfen, ob eine Planungsanpassung erfolgt, in der eine Wirkungsorientierung im Projektzyklus berücksichtigt wird.

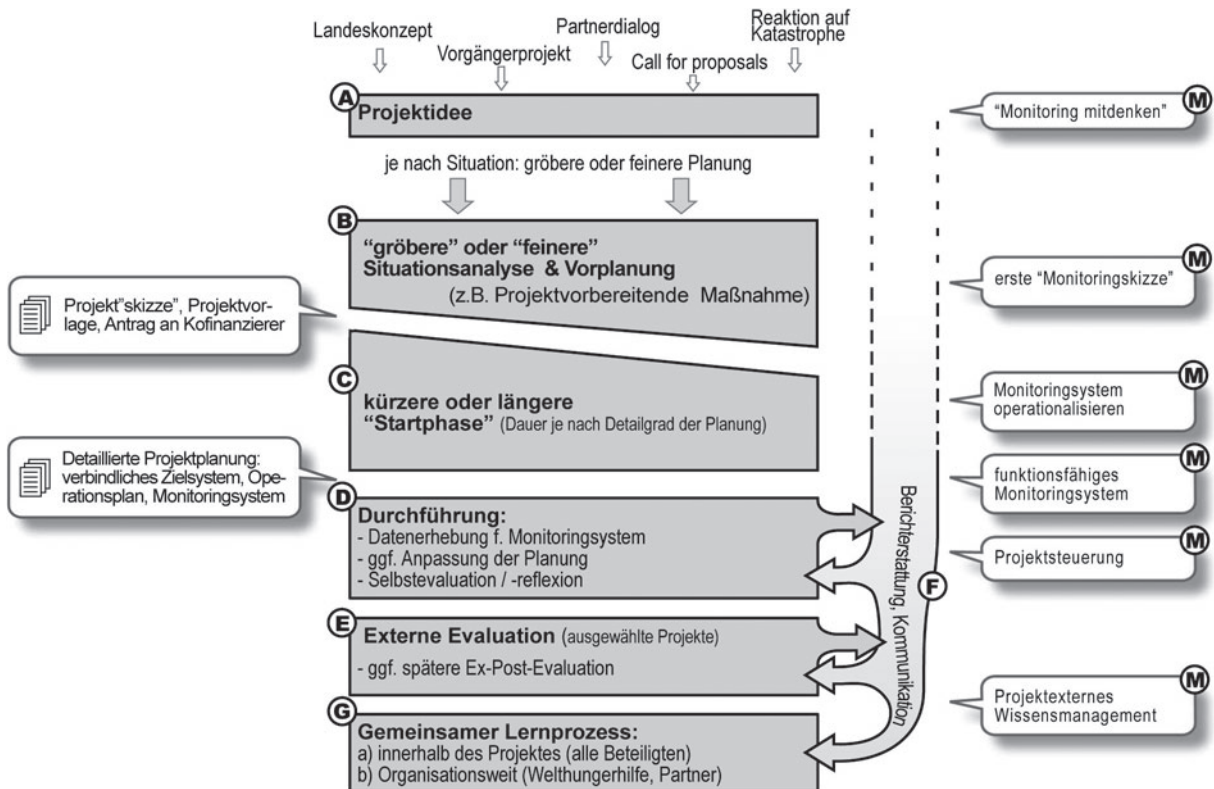
Abbildung 3 beschreibt idealtypisch den Ablauf von wichtigen Schritten innerhalb eines wirkungsorientierten Projektzyklus der Welthungerhilfe.

Wann und wie erfolgt die Wirkungsorientierung?

In der folgenden Abbildung wird schematisch der Projektzyklus der Welthungerhilfe dargestellt. Im Text werden die einzelnen Etappen von A bis G sowie M (Monitoring) erläutert.

⁷ Unter »relevanten Projekten« versteht die Welthungerhilfe **alle** Projekte, die in **hochsensiblen** und **konfliktiven** Kontexten umgesetzt werden. Oftmals wird der Begriff »Do-no-harm«-Analyse exklusiv mit kriegsrischen oder (bewaffneten) **zivilgesellschaftlichen Konfliktsituationen** in Verbindung gebracht. Mit »hochsensiblen und konfliktiven Kontexten« bezieht sich die Welthungerhilfe aber auch auf Projekte, die beispielsweise in **ökologisch sensiblen Naturräumen** angesiedelt sind. Auch hier ist eine Analyse möglicher negativer Projektwirkungen verbindlich durchzuführen.

Abbildung 3: Schematischer Projektzyklus der Welthungerhilfe



A Projektidee

Eine Projektidee wird in der Regel vom Projekt- bzw. Regionalbüro der Welthungerhilfe und/oder von einer bereits bestehenden bzw. potentiellen Partnerorganisation vorgeschlagen. Ebenso kann sie von einem »Call for proposals« einer Geberorganisation oder einer akuten Notsituation angestoßen werden. Die Projektidee ist nur vage formuliert und besitzt noch keine Planungsdetails. In Abstimmung mit der Geschäftsstelle und unter Berücksichtigung des Landeskonzeptes wird entschieden, ob eine Projektidee weiterverfolgt wird und ob es zu einer konkreten Planung kommt.

B Größere oder feinere Situationsanalyse & Vorplanung

Eine Situationsanalyse liefert die nötigen Informationen, um das Entwicklungs- und Projektziel hinreichend genau zu beschreiben und die weitere Planung des Projekts zu ermöglichen. Diese Analyse kann je nach Art des Projekts und der Finanzierungssituation mehr oder weniger umfangreich ausgeführt werden. Je detaillierter die Situationsanalyse erfolgt, desto besser ist auch die Entscheidungsgrundlage für die daraus resultierende Projektplanung. Ein Verständnis über die Ursachen der Problemsituation ist von zentraler Bedeutung für die jeweilige Interventionsstrategie.

Die Situationsanalyse kann im Rahmen einer **Projektvorbereitenden Maßnahme (PV)** erfolgen. Je nach Ausgangslage (Nothilfe, Rehabilitation, EZ-Programm, Anforderungen des Kofinanzierers) und sektoraler Ausrichtung des Projekts werden entsprechende Methoden angewendet.

Größere Analyse und Vorplanung

Häufig wird vor der Bewilligung durch die Welthungerhilfe und dem Erhalt eines Zuwendungsbescheides durch einen Kofinanzierer zunächst eine **grobe Vorplanung**, beispielsweise in Form einer Projektskizze oder einer Bedarfsmeldung, vorgenommen. Diese wird dann zu einem späteren Zeitpunkt, spätestens jedoch bei Projektbeginn, detailliert. Zu beachten ist, dass oftmals Ziele und Leistungen bei kofinanzierten Projekten nach Projektbeginn bisweilen nicht mehr veränderbar sind.

Feinere Analyse und Detailplanung

Wenn Zeit, Know-how und finanzielle Ressourcen verfügbar sind, wird eine detaillierte Situationsanalyse und Planung vorgenommen. Besonders wichtig ist es, ein gemeinsames Verständnis der beteiligten Akteure über **Ziele** und Durchführung des Projektes herzustellen. Das Vorhaben soll hinsichtlich seiner beabsichtigten Wirkungen analysiert werden. Hierfür existieren verschiedene partizipative Analyse- und Planungsmethoden → Teil II + III.

Stand des Monitorings

In dieser Phase der Analyse und Vorplanung ist es bereits wichtig, das spätere Monitoring »mitzudenken«, d. h. beispielsweise Ergebnisse der PV sorgfältig zu dokumentieren, daran zu denken, Ressourcen und Zeit für das Monitoring einzuplanen, eine Baseline-Studie vorzubereiten etc.

Abhängig davon, ob eine Vor- oder Detailplanung stattgefunden hat, sind die daraus resultierenden Planungsdokumente unterschiedlich detailliert. Dies kann von einer kurzen Bedarfsmeldung, Projektskizze oder »Concept-note« bis hin zu einem bereits detaillierten Projektantrag bei Kofinanzierern reichen. Für das interne Genehmigungsverfahren der Welthungerhilfe besteht mit der Projektvorlage (PVL) allerdings ein verbindliches Format.

In der PVL soll zukünftig neben den beabsichtigten positiven Wirkungen (Projektziel, Entwicklungs-/Oberziel) und Leistungen auch dokumentiert werden, wie die Zielgruppen die bereitgestellten Leistungen des Projekts **nutzen** werden (= **Nutzungsebene**).

Die verbindlich in jeder PVL enthaltene Projektplanungsübersicht (PPÜ oder logframe) ist ein zentrales Planungselement in der Welthungerhilfe und bildet u. a. die Grundlage für Monitoring und Evaluation. Auch hier ist die Nutzungsebene verbindlich zu dokumentieren.

Die Art und Weise, wie die vom Projekt bereitgestellten Leistungen von den Zielgruppen genutzt werden, soll in Form von Indikator(en) auf Projektzielebene ausgedrückt werden wie: *»Bis zum Projektende beziehen mindestens 70% der Zielgruppe – auch in den drei trockensten Monaten – mindestens 15 l Wasser pro Tag und Person aus den neuen Flachbrunnen und verwenden kein zusätzliches Oberflächenwasser mehr zum Trinken und Kochen«.*

Aufbau der Projektplanungsübersicht der Welthungerhilfe

In der **Projektplanungsübersicht (PPÜ)** sind die wichtigsten und grundlegenden Elemente des Projekts festgehalten. Die PPÜ ist ein zentrales Planungsdokument in der Welthungerhilfe.

Wichtig für die Wirkungsorientierung der Welthungerhilfe-Projektarbeit ist, bei der Formulierung der Zielhierarchie die Projektzielebene sowie die Entwicklungszielebene mehr zu beachten. Besondere Sorgfalt ist auf die präzise und verständliche Beschreibung von realistischen Projektzielen zu verwenden. Die nötigen Informationen, um die Zielebenen hinreichend genau zu formulieren, liefern eine detaillierte Situationsanalyse, ergänzt durch das notwendige Fachwissen.

Die Projektplanungsübersicht der Welthungerhilfe beinhaltet folgende Ebenen:

Ebenen	Definition
Entwicklungsziel	Mit dem Entwicklungsziel werden die eher langfristig und indirekt angestrebten verbesserten Lebensbedingungen auf Ebene der Zielgruppe oder des Partners definiert. Entwicklung wird als positive Veränderung/Verbesserung der Lebensbedingungen verstanden. Der angestrebte, verbesserte Zustand (bei Projektende) wird formuliert. <i>»Zu welchem übergeordneten, entwicklungspolitischen Nutzen (z. B. Erreichung eines oder mehrerer MDGs) trägt das Projekt bei?«</i>
Projektziel (inkl. Nutzung d. Leistungen)	Als Projektziel werden die beabsichtigten kurz- und mittelfristigen, positiven, geplanten/intendierten , direkten Wirkungen des Projektes formuliert, die durch die Leistungen des Projektes und deren Nutzung durch Zielgruppen oder Partnerorganisationen am Ende der Projektlaufzeit eingetreten sein sollen. <i>»Welchen direkten Nutzen haben die erbrachten Leistungen des Projektes für die Zielgruppen oder Partner?«</i>
	Nutzung (wird durch Indikator beschrieben) Das Projektziel umfasst auch die Nutzung der Projektleistungen durch die Zielgruppe, die eine notwendige Voraussetzung für das Erreichen des Projektziels ist. <i>»Wie sollen die Leistungen des Projekts durch unterschiedliche Zielgruppen (Frauen, Männer, Haushalte, Organisationen, ...) genutzt werden?«</i>
Leistungen	Leistungen sind die vom Projekt erbrachten Produkte (geschaffene Infrastruktur, ausgebildete Personen, Dienstleistungsangebote), die zur Erreichung des Projektziels notwendig sind. <i>»Was soll vom Projekt hervorgebracht und den Zielgruppen zur Verfügung gestellt werden, um das Projektziel zu erreichen?«</i>
Aktivitäten	Aktivitäten sind die Maßnahmen, die nötig sind, um die Leistungen erbringen zu können.
Ressourcen	Finanzen, Personal, Zeit, Beitrag der Zielgruppe und anderer Akteure

Bei einer Analyse von Welthungerhilfe-PPÜ haben sich einige wiederkehrende Schwierigkeiten/Schwächen in der PPÜ-Formulierung gezeigt. Teil III dieses Leitfadens enthält eine Checkliste, die diese Punkte aufgreift und mit der die Formulierungen der PPÜ auf Qualität und Stringenz hin überprüft werden können.

Stand des Monitorings **M**

Die in Phase B gemachten Überlegungen werden konkretisiert. Für die Identifizierung von möglichen Projektwirkungen ist die Verwendung von Beobachtungsfeldern wie den Livelihood-Faktoren oder Nachhaltigkeitsdimensionen hilfreich. Diese Beobachtungsfelder dienen als »Gedankenstütze«, um mögliche Wirkungen in Bereichen zu erfassen, die nicht sofort im Fokus der Beteiligten sind. Darüber hinaus helfen sie, unbeabsichtigte Wirkungen zu erkennen, diese als mögliche Risiken im Blick zu behalten und bei Bedarf während der Projektplanung gegenzusteuern. → Teil III

Dieser erste Entwurf des Monitoringsystems und die dafür benötigten finanziellen und personellen Ressourcen sind in die jeweiligen Planungsdokumente aufzunehmen.

C Startphase

In der Startphase, auch als »**inception phase**« bezeichnet, wird die Planung weiter detailliert, überprüft und gegebenenfalls angepasst. Spätestens jetzt müssen Projektziele (also angestrebte positive Wirkungen) und Leistungen und Aktivitäten eindeutig festgelegt werden, an denen sich alle Beteiligten verbindlich orientieren. Vom Detailgrad der bereits erfolgten Planung hängt ab, wie lang und ausführlich die Startphase gestaltet wird – je detaillierter die Vorplanung, desto kürzer die Startphase und umgekehrt.

In der Startphase erfolgen auch die genaue Operationsplanung und die verbindliche Operationalisierung des Monitoring-Systems (siehe auch Schritt B).

Stand des Monitorings **M**

In dieser Phase, spätestens jedoch drei Monate nach Projektbeginn, wird das Monitoring-system operationalisiert. Veränderungen in den Beobachtungsfeldern (s. Schritt B) werden mittels Methoden und Instrumenten wie z. B. Indikatoren qualitativ und quantitativ erfasst. Das bedeutet, dass die Beobachtungsfelder/Indikatoren nochmals überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Es wird die Methode festgelegt, nach der die Wirkungen erfasst und dokumentiert werden sollen und wie die Indikatoren zur Wirkungserfassung ausgestaltet sein sollen.

Die personellen und finanziellen Ressourcen für die Durchführung sind bereitgestellt, die Verantwortlichkeiten der Beteiligten sind geklärt und die entsprechenden Aktivitäten werden im Operationsplan des Projektes berücksichtigt. Spätestens jetzt muss auch die Baseline-Studie durchgeführt und abgeschlossen werden.

Ein Wirkungsorientiertes Monitoring soll Veränderungen für viele Akteure auf unterschiedlichen Ebenen sichtbar machen und vielfältige Funktionen erfüllen:

Internes Steuerungsinstrument des Projektes: Es soll helfen, interne Lernprozesse im Projekt anzustoßen. Ein gutes Monitoring liefert frühzeitig Hinweise auf Stärken, Defizite oder Probleme und schafft so eine wichtige Grundlage, um notwendige Korrekturmaßnahmen vorzunehmen.

Beitrag zum Wissensmanagement in der Welthungerhilfe: Eine gute Dokumentation von Lernprozessen und Erfahrungen in Projekten ist hilfreich für andere Projekte und nützt der Welthungerhilfe als Organisation, um Änderungen an Strategien und Vorgehensweisen vorzunehmen.

Beitrag zur Rechenschaftslegung: Eine gute Dokumentation der Wirkungen dient zur Information von Zielgruppen, nationalen Behörden, Spendern und Kofinanzierern. Sie ist die Grundlage für die Publikation von »good practices«.

Ein Monitoring sollte:

- systematisch (geplant, in bestimmten zeitlichen Abständen, an bestimmten Orten, mit bestimmten Akteuren, unter Nutzung bestimmter Instrumente),
- gezielt (Beobachtung/Messung/Erhebung weniger, aber gut ausgesuchter, aussagekräftiger Indikatoren und Beobachtungsfelder),
- angemessen und machbar (technisch, finanziell, vom Zeitaufwand her angepasst) sein.

Die Ergebnisse sind klar und übersichtlich zu dokumentieren.

D Durchführung

Dies ist die Phase der Projektimplementierung, in der die Ressourcen eingesetzt werden, um Leistungen für die Zielgruppe zu erbringen und so das angestrebte Projektziel zu erreichen. Klassisches Aktivitäten- und Leistungsmonitoring, aber auch Wirkungsmonitoring, haben in dieser Phase eine wichtige Steuerungsfunktion.

M Stand des Monitorings

Die Informationsgrundlage für eine effektive Projektsteuerung wird durch ein Monitoring der (finanziellen, personellen und Sach-) Ressourcen, der durchgeführten Aktivitäten, der bereits erbrachten Leistungen und der bisher eingetretenen Wirkungen geschaffen.

Beim Wirkungsmonitoring geht es darum, kontinuierlich und systematisch zu beobachten, inwieweit die angestrebten Ziele bzw. Wirkungen tatsächlich erreicht werden und ob weitere, ungeplante und gegebenenfalls negative Wirkungen auftreten. Dazu muss mit dem Monitoring wiederholt überprüft werden, in welcher Weise sich kritische **Beobachtungsfelder** oberhalb der Ebene der Leistung in der Wirkungskette verändern.

Die Welthungerhilfe konzentriert sich beim Wirkungsmonitoring insbesondere auf die Ebene des *Projektziels*. Auf dieser Ebene werden die Nutzung und die direkten Wirkungen eines Projektes für die Zielgruppe beobachtet (s. Abb. 2).

Im Unterschied zum Monitoring von Ressourcen, Aktivitäten und Leistungen, welches selbstverständlich nach wie vor notwendig ist und dem die Frage zugrunde liegt: »*Tun wir, was wir tun, gut und effizient?*«, ist die Leitfrage beim Wirkungsmonitoring: »*Erreichen wir tatsächlich die Projektziele und führt das Erreichen der Ziele zu merklichen und nachhaltigen Verhaltensänderungen und zur Verbesserung der Lebenssituation der Zielgruppen?*«

Die **Selbstevaluation** (oder **Selbstreflexion**) ist ein wichtiges internes Instrument der Projektanalyse/Projektsteuerung und steht in der direkten Verantwortung der Durchführungsorganisation. Unter **Selbstevaluation** wird die Evaluation einer Entwicklungsintervention verstanden, die durch die Einheiten oder die Personen durchgeführt wird, die für die Planung und Durchführung des Vorhabens zuständig sind und dem Management der Durchführungsorganisation, des Partners oder des Finanziers berichten. Die Selbstevaluation ermöglicht projektinternes Lernen und damit ggf. auch Plananpassungen im Projektzyklus. Dagegen werden **externe Evaluationen** oder **Fremdevaluationen** von Personen durchgeführt, die weder der durchführenden noch der finanzierenden Stelle angehören.

E Externe Evaluation

Ausgewählte Projekte der Welthungerhilfe werden von externen Gutachtern evaluiert. Bei einer externen Evaluation werden die Zusammenhänge zwischen Durchführung, Zielerreichung und weiteren Wirkungen eines Projektes untersucht. Externe Evaluationen verfolgen neben der Gewinnung von wichtigen Informationen für den institutionellen Lernprozess auch das Ziel, Rechenschaft über die Arbeit der Welthungerhilfe abzulegen. In der externen wirkungsorientierten Evaluation der Welthungerhilfe steht aber eindeutig das »Lernen« im Vordergrund. Die externe Evaluation baut auch auf den Ergebnissen des projektinternen Monitorings und der Selbstevaluation auf.

Die Evaluation soll sowohl die intendierten Wirkungen als auch die nicht beabsichtigten Wirkungen untersuchen. Zur Untersuchung von negativen nicht intendierten Wirkungen kann die Evaluation auf ggf. aus der Planungsphase vorliegenden »Do no harm Analysen« aufbauen. Von besonderer Bedeutung sind für die Welthungerhilfe die Satzungsziele, die strategischen Ziele sowie die Ziele der Partner und der Zielgruppen. Die externe wirkungsorientierte Evaluation der Welthungerhilfe geht in ihrer Analyse in zwei Richtungen vor: Sie **untersucht die Wirkungshypothesen und Wirkungsketten** an Hand der Indikatoren und prüft, ob die geplanten Wirkungen eingetreten sind und die Leistungen und Aktivitäten hierfür hinreichend und notwendig waren. Darüber hinaus wird mit geeigneten partizipativen Methoden **untersucht, welche Wirkungen aus Sicht der Zielgruppen bzw. Dritter aufgetreten** sind und worauf diese zurückzuführen sind (Ursachenforschung). Diese Untersuchung bezieht sich nicht nur auf die beabsichtigten, sondern auch auf die nicht beabsichtigten Wirkungen. Hieraus können zwar noch keine eindeutigen Kausalitätsbeziehungen abgeleitet werden. Auch wird es im Projektkontext mit vertretbarem Aufwand kaum möglich sein, statistisch einwandfrei festzustellen, zu welchem Anteil das Projekt zu den geplanten Wirkungen beigetragen hat. Doch kann beispielsweise im Kreuz-Check beider Untersuchungen aufgrund von Plausibilitätsbeziehungen zwischen Aussagen der Zielgruppe und von Indikatoren auf die Wirkungen des Vorhabens geschlossen werden.

Da die Nachhaltigkeit von Wirkungen meist erst nach dem Projektende festgestellt werden kann, sind neben den Zwischen- und Schlussevaluationen bei ausgewählten Projekten auch Ex-Post-Evaluationen vorzusehen.

Für die Umsetzung dieser wirkungsorientierten Evaluation ist eine intensive fachliche Zusammenarbeit (und ggf. Fortbildung) nicht nur mit Partnern und Gutachtern, sondern auch mit dem Personal der Welthungerhilfe erforderlich.

Stand des Monitorings M

Im Falle einer Schlussevaluation ist das Monitoring an der Stelle beendet. Handelt es sich um eine Zwischenevaluation, wird das Monitoring weiterlaufen und gegebenenfalls Erkenntnisse aus der Evaluation umsetzen. In beiden Fällen sind die bisherigen Monitoringergebnisse nachvollziehbar zu dokumentieren und aufzubereiten, so dass sie auch für die externe Evaluation verwendet werden können.

F Berichterstattung und Kommunikation

Die durch Monitoring und Evaluation gewonnenen Informationen, vor allem über die Projektwirkungen, dienen nicht nur der Projektsteuerung. Sie besitzen auch für den institutionellen Lernprozess der Welthungerhilfe, ihrer Partner und Zielgruppen sowie für die Außen-darstellung einen hohen Stellenwert. In Berichten werden möglichst einheitliche Begriffe

verwendet. Sie sollten übersichtlich und klar verständlich geschrieben sein und über standardisierte Kommunikationswege innerhalb der Organisation dokumentiert werden.

Wichtige Ergebnisse des Monitorings und der Evaluation und andere für die Gesamtorganisation relevante Erfahrungen werden standardmäßig im Rahmen der bisher schon verpflichtenden Berichterstattung an das »institutionelle Gedächtnis« der Welthungerhilfe kommuniziert. (Sachberichte von Partnerorganisationen zum Projektfortschritt, Berichte an Kofinanzierer oder auch die Berichte der Regionalbüros. Das Welthungerhilfe-Wissensmanagement gewährleistet, dass dieses Wissen systematisiert und für alle Mitarbeiter verfügbar ist.)

Gemeinsamer Lernprozess

Die Beobachtung der Wirkungen eines Vorhabens liefert nicht nur Entscheidungshilfen zur Projektsteuerung und Inputs für einen zielgerichteten und lösungsorientierten Lernprozess – das Wissen um die Wirkungen der Vorhaben liefert der Welthungerhilfe und ihren Partnern auch wertvolle Entscheidungshilfen für ihre strategische Planung.

Evaluationen sollen dazu beitragen, die Wirkungen von Projekten festzustellen, zu lernen, zu reflektieren und letztlich zu verbessern.

Grundvoraussetzungen für das Lernen aus Wirkungsorientierter Evaluation sind Offenheit, Transparenz und konstruktive Kritikfähigkeit der Akteure. Sie müssen bereit sein, nicht nur Stärken, sondern auch Probleme offen zu diskutieren. Es muss eine »Lernkultur« (und nicht eine »Fehlerkultur«) institutionell fest verankert sein. Hierzu ist es insbesondere auf den Führungsebenen der Partner und auch der Welthungerhilfe erforderlich, ein Verständnis dafür zu entwickeln, Probleme nicht als Fehlleistungen von Mitarbeitern zu verstehen, sondern als Elemente, die einen Lernprozess und positive Veränderungen ermöglichen.

Um von Seiten externer Gutachter den Lernprozess zu unterstützen, ist auch hier eine klare Positionierung erforderlich: Gutachter sind in der Wirkungsorientierten Evaluation keine Kontrolleure, sie analysieren das Projekt und stellen Wahrnehmungen von einem externen, professionellen und nachvollziehbaren Standpunkt sowie Lernerfahrungen zur Diskussion vor. Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, dass auch die positiven Feststellungen von Gutachtern gleichberechtigt neben den beobachteten Problemen benannt und diskutiert werden. Die Zusammenstellung eines externen Gutachterteams aus einem lokalen (vom Partner oder einer anderen Organisation vor Ort empfohlenen) und einem entsandten (von der Zentrale der Welthungerhilfe benannten) Gutachter ist für das Verständnis des Gesamtkontextes unerlässlich.

Das Lernen findet im Projektzyklus an unterschiedlichen Stellen statt. Besonders relevant ist das Lernen aus den Monitoringergebnissen, der Selbstevaluation sowie aus der externen Evaluation.

In der **externen Evaluation** der Welthungerhilfe ist die partizipative Diskussion der vorläufigen Evaluationsergebnisse vor Ort (zum Ende der Mission) ein erster wichtiger Schritt im Lernprozess. Hier sollen die wesentlichen Feststellungen und Empfehlungen und deren Umsetzbarkeit diskutiert werden. Die Ergebnisse der Diskussion (Dissens und Konsens) zwischen Gutachter und Projektverantwortlichen sind schriftlich festzuhalten und zu unterschreiben.

Wichtig ist, dass der Gutachter als extern »Empfehlender« verstanden wird. Nach Endabnahme des Gutachtens in der Geschäftsstelle der Welthungerhilfe ist zwischen dem

Partner und dem zuständigen Mitarbeiter der Programmabteilung zu vereinbaren, welche Empfehlungen wann umgesetzt werden. Diese Entscheidungen müssen aufgrund nachvollziehbarer Kriterien in transparenter Form erfolgen und dokumentiert werden. Im Rahmen der Umsetzung sollte kritisch betrachtet werden, welche Resultate die Um- oder Nichtumsetzung von Empfehlungen verursachen, und auch dies sollte als Lernerfahrung dokumentiert werden.

Neben diesem rein projektbezogenen Lernen ist auch das institutionelle Lernen der Welthungerhilfe anzusprechen. In der Vergangenheit erfolgte dies über fachlich-technische »Erfahrungsberichte« der Stabsstelle Evaluation. Im Rahmen des in der Konzeption befindlichen institutionellen Wissensmanagements der Welthungerhilfe ist vorgesehen, dass die Stabsstelle Evaluation aus den Evaluationsergebnissen und deren Querschnittsauswertungen relevant erscheinende Erkenntnisse (wie *lessons learnt* und *good practices*) ableitet und zusammenstellt. Dabei sollen auch Erkenntnisse enthalten sein, die über den rein fachlich-technischen Bereich hinausgehen.

4

BIBLIOGRAPHIE

- DeGEval (2008) Arbeitskreis »Entwicklungspolitik«: Verfahren der Wirkungsanalyse – eine Landkarte für die entwicklungspolitische Praxis.
- BMZ (2005) Mehr Wirkung erzielen, Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit
- GTZ (2004), Wirkungsorientiertes Monitoring, Leitfaden für Vorhaben der technischen Zusammenarbeit, Mai 2004
- IFAD (2002), Managing for Impacts in Rural Development, A Guide for Project M&E
- OECD (2002), OECD DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management
- OECD (2006) DAC Managing for Development Results, Principles in Action, Sourcebook on Emerging Good Practices, OECD
- SLE (2005) Wirkungen im Fokus, Seminar für ländliche Entwicklung
- Welthungerhilfe (2008): Wirkungsorientierte Evaluation der Auslandsarbeit der Welthungerhilfe (Fachkonzept)

Weblinks

- <http://ngo-ideas.net/>
- <http://www.misereor.de/themen/wirkungsorientierung.html>
- http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html

WELTHUNGERHILFE – DER ANFANG EINER GUTEN ENTWICKLUNG

Wir sind ...

eine der größten privaten Hilfsorganisationen in Deutschland; 1962 gegründet, gemeinnützig, politisch unabhängig und konfessionell ungebunden. Unsere Arbeit wird finanziert durch Spenden und öffentliche Zuschüsse.

Wir wollen ...

Menschen in Entwicklungsländern dabei helfen, ihre Lebensbedingungen so zu verbessern, dass es ihnen gelingt, eigenverantwortlich für ihren Lebensunterhalt zu sorgen. Wir orientieren uns an den Bedürfnissen, Interessen und Rechten armer Menschen in ländlichen Regionen.

Wir leisten ...

Hilfe aus einer Hand durch schnelle humanitäre Hilfe in Krisenregionen und langfristig angelegte Vorhaben in enger Zusammenarbeit mit einheimischen Partnern, dort wo Hunger und Armut den Alltag der Menschen bestimmen.

Wir arbeiten ...

gemeinsam mit nationalen und internationalen Partnern aus Politik, Schule, Medien und anderen Bereichen daran, dass Solidarität kein leeres Wort bleibt: Entwicklung soll Chancen eröffnen; soll dabei helfen, Menschen in ihrer Gesellschaft langfristig handlungsfähig zu machen.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Deutsche Welthungerhilfe e. V.

Friedrich-Ebert-Straße 1

53173 Bonn

E-Mail: info@welthungerhilfe.de

Verantwortlich und Koordination:

Mathias Mogge, Fachgruppe Qualitätsmanagement

Arbeitsgruppe Wirkungen:

Gisela Glimmann, Robert Grassmann, Andrea Kallabis, Ute Latzke, Margrit Röhm, Ute Rössing,

Dr. Normann Steinmaier, Dr. Axel Weiser, Jeannette Weller, Dr. Florian Wieneke, Martin Wolff

Autoren:

Nathalie Demel, Markus Fiebiger, Dr. Dirk Guenther, Mathias Mogge, Harald Sterly

Externe Beratung:

Dr. Lioba Weingärtner, Iris Paulus, unabhängige Gutachterinnen

Oktober 2008

Gestaltung: Just in Print, Bonn

Druck: medienHaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

100 % Recyclingpapier

Titelphoto: Mädchen in der Gemeinde San Andrés im Hochland von Ecuador

Fotograf: Thomas Lohnes

Nachdruck mit Genehmigung des Herausgebers

Welthungerhilfe, Sparkasse KölnBonn, 370 501 98, Konto 1115

Deutsche Welthungerhilfe e.V., Friedrich-Ebert-Str. 1, D-53173 Bonn, Tel. +49 (0)228 2288-0, Fax +49 (0)228 2288-3 33, www.welthungerhilfe.de