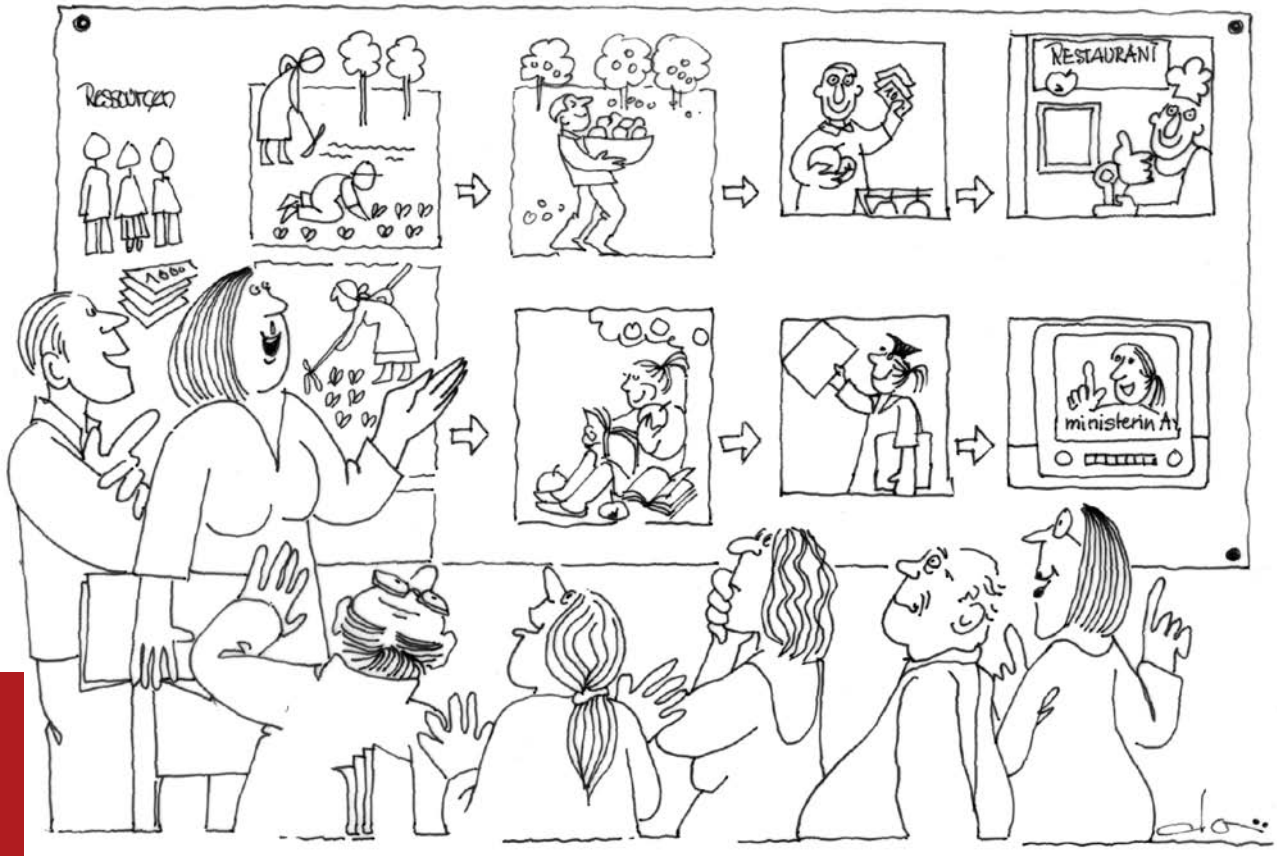


nah dran

Der PM&E-Kompass

Wirkungen erzielen - Wie geht das?
Planung, Monitoring und Evaluierung (PM&E)
mit lokalen Partnerorganisationen

giz Entwicklungsdienst

Im Auftrag des:
Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Inhaltsverzeichnis

Bevor es los geht..... 3

1. Schritt: Erste Ideen – Vorbereitungen..... 5

2. Schritt: Die Grundlagen werden gelegt – strategische Planung..... 7

3. Schritt: Es wird konkret – operative Planung, Planung des Monitorings und Rollenklärung 12

4. Schritt: Los geht's - Beginn der Durchführung..... 15

5. Schritt: „Reality Check“ beim PM&E – Motivation und Partnerstärkung..... 18

6. Schritt: Aufschreiben muss sein – Berichterstattung..... 21

7. Schritt: Was lernen wir – Evaluierung und Lernen..... 22

Ausgewählte Literatur und Links..... 26

Impressum..... 27

Bevor es los geht

Sie arbeiten mit Partnerorganisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) auf lokaler Ebene und haben mit Projektmanagement zu tun?
Monitoring findet wenig statt oder macht nur zusätzlich Arbeit, statt den Partnern oder Ihnen zu helfen?
Sie möchten das ändern, wissen aber nicht, wie Sie und ihre Partner vorgehen können?

Dann ist der PM&E-Kompass genau richtig für Sie!
Er unterstützt alle, die mit Organisationen auf lokaler Ebene zusammenarbeiten, dabei:

- Vorhaben strategischer auf Wirkungen hin zu planen,
- das Monitoring möglichst einfach und auf die Bedürfnisse der Partner auszurichten,
- Evaluierungen einzuleiten
- und damit die Kompetenzen und Kapazitäten Ihrer Partner zu verbessern.

Der Schwerpunkt liegt nicht auf einer umfassenden Vermittlung von PM&E-Kenntnissen, sondern darauf, wie Sie solche Prozesse mit Partnern gestalten und deren Kompetenzen dadurch nachhaltig stärken können. Wesentliche Elemente des wirkungsorientierten PM&E sowie erprobte Methoden und didaktische Vorgehensweisen für die Arbeit mit den Partnern werden leicht verständlich und praxisbezogen erläutert. Auch Ihre Rolle dabei wird thematisiert. Die dargestellten Methoden und Ansätze sind nicht neu (s. „Ausgewählte Literatur und Links“, Seite 26). Vielmehr wird Bewährtes so aufbereitet, dass viele Interessierte es nutzen können.

Durch den PM&E-Kompass begleitet Sie das anschauliche Beispiel eines Garten-Projekts. In sieben Schritten, die in etwa dem international üblichen Projektzyklus entsprechen, planen Sie dieses Vorhaben mit den interessierten Akteuren strategisch und operativ, monitoren es, lernen daran, berichten darüber und evaluieren es schließlich. Natürlich verlaufen die Schritte in der Realität nicht immer so geradlinig und in der beschriebenen Reihenfolge. Manchmal drehen Sie eine Lernschleife und gehen ein paar Schritte zurück oder Sie holen einen Schritt von vorher erst später nach.

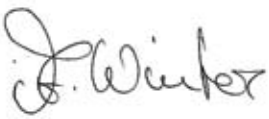
Bei einem einfachen Projekt wie einem Garten ist es unmittelbar einleuchtend, zunächst zu überlegen, für wen und wozu man den Garten braucht. Auf dieser Basis wird der Garten geplant, kontinuierlich gepflegt und überprüft, inwieweit sich die Erwartungen auch erfüllt haben. Dabei stehen die intendierten Wirkungen im Mittelpunkt: Wozu soll der Garten dienen? Wer soll welchen Nutzen aus dem Garten ziehen? Dafür beinhaltet PM&E wichtige Managementaufgaben, die zu den Wirkungen führen sollen. Weil inzwischen alle Geber weitgehend nach diesen Prinzipien des „Results based Management“ arbeiten, sind die hier vermittelten Ansätze auch längerfristig und breit von Partnern nutzbar.

Natürlich sind die Bedingungen und Anforderungen in jedem Vorhaben und in jeder Institution anders. In diesem PM&E-Kompass stehen eher institutionell schwache Partner im Mittelpunkt. Obwohl es signifikante Unterschiede zwischen staatlichen Institutionen und Nichtregierungsorganisationen gibt, sind die hier beschriebenen Schritte in beiden Organisationstypen grundsätzlich möglich. Generell ist es beim PM&E notwendig, die konkreten Schritte an die jeweiligen Bedingungen und Möglichkeiten anzupassen.

Entscheidend beim PM&E mit Partnern ist nicht die Perfektion von Beginn an, sondern dass Sie immer wieder gemeinsam mit den Akteuren klären, welche Wege Sie gehen möchten und wie Sie die Ziele im Auge behalten. Alle starten von unterschiedlichen Niveaus: Während die einen Partner dabei sind, ein bereits bestehendes Monitoringsystem zu verbessern und z. B. Berichte an verschiedene Geber zu vereinheitlichen, fangen andere erst damit an, zunehmend Wirkungen und nicht nur Aktivitäten zu formulieren. Die deutsche EZ hat hier die Aufgabe, kontinuierliche Fortschritte zu unterstützen und zu fördern.

Winfried Hamacher

Leiter des Bereichs
fachliche Qualitätssicherung

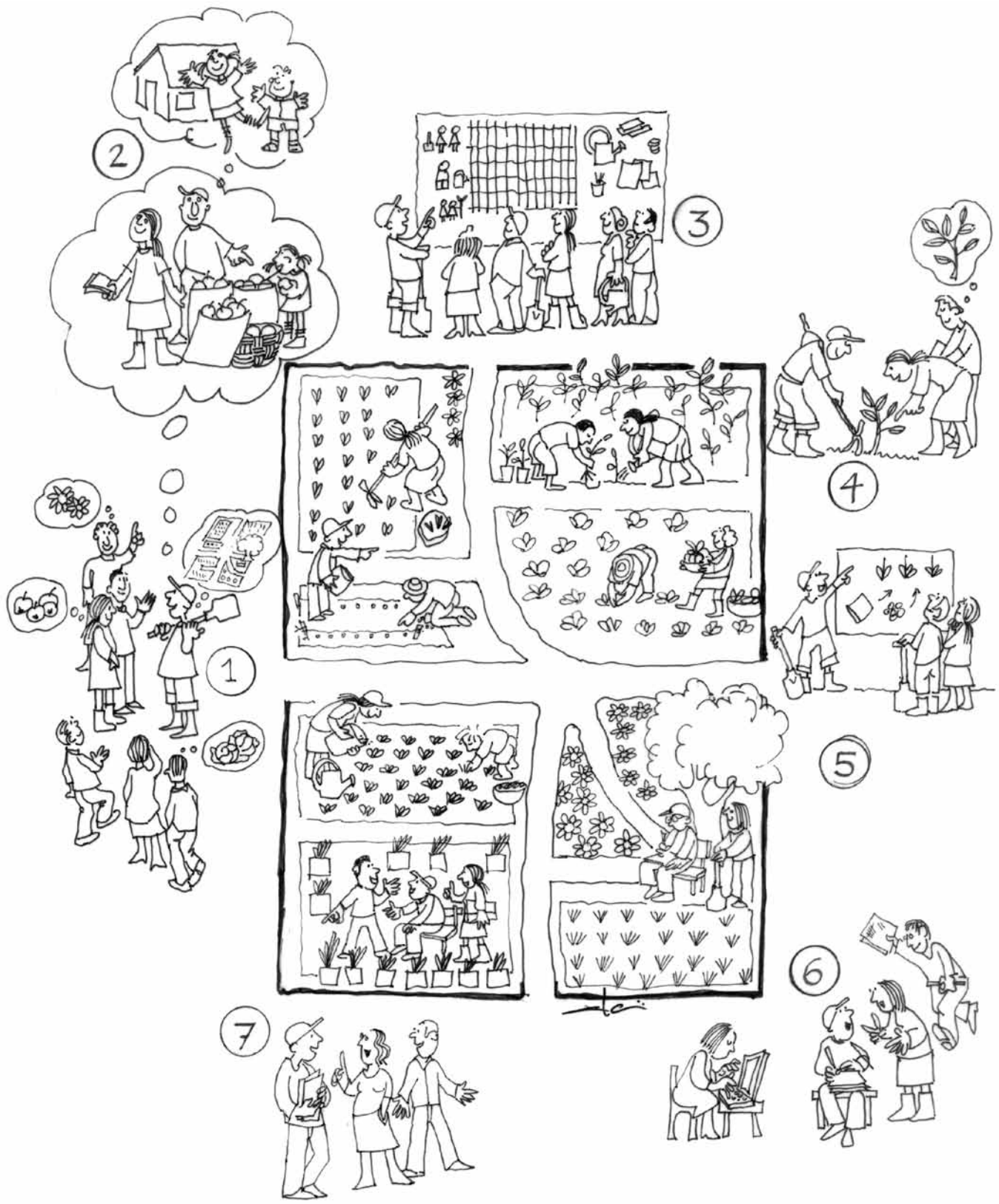


Andrea Winter

Leiterin der Gruppe
Wirkungsorientierung

Das Garten-Projekt:

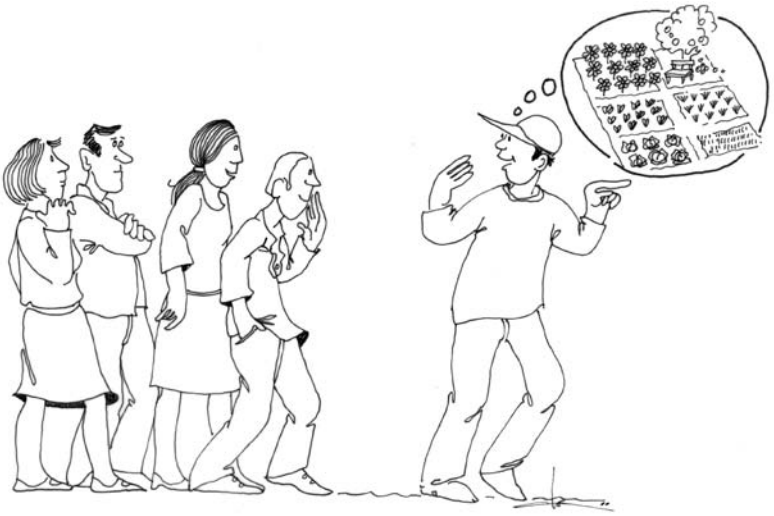
In sieben Schritten, die in etwa dem international üblichen „Projektzyklus“ entsprechen, planen Sie dieses Vorhaben mit den interessierten Akteuren strategisch und operativ, monitoren es, lernen daran, berichten darüber und evaluieren es schließlich.



1. Schritt: Erste Ideen – Vorbereitungen

Sie haben eine Idee: Einen Garten! Sie möchten Geld verdienen und sich im Umfeld erholen können. Das Projekt wäre zu groß für Sie allein. Sie analysieren Ihr Umfeld: Wer könnte Interesse haben (z.B. jemand, der ungenutztes Land besitzt oder viele Kinder hat, die er gesund ernähren möchte)?

Sie führen Gespräche, laden alle informell ein, um vorzufühlen. Sie möchten wissen, wer welche Erfahrung hat: mit Gärten, mit bestimmten Pflanzen oder ganz generell mit der Planung und Durchführung von Projekten.



Mit einer Idee von Ihnen, von Partnern oder anderen Institutionen können Projekte oder Programme entstehen; dazu finden erste Gespräche statt und ein gemeinsamer Planungsprozess beginnt. Beim Garten-Projekt, wie jedem anderen, sollten gleich zu Beginn wichtige Leute – z.B. solche mit Land oder Erfahrungen – mit ins Boot geholt werden, damit sie sich auch weiterhin für das Vorhaben einsetzen. Die in der EZ bewährte Akteursanalyse oder Akteurslandkarte unterstützt diesen Prozess.

Akteurs- und Beziehungsanalyse

Die Analyse können Sie sowohl zum besseren Verständnis einer Situation aus der eigenen Sicht (Wen hätte ich gerne dabei für den Garten? Wie stehen die Leute zueinander?), als auch gemeinsam mit den Beteiligten am Planungsprozess (Wen brauchen wir? Was erwartet der Gartenbauexperte von der Landbesitzerin?) durchführen. Lassen Sie Akteure, die in offener Konkurrenz zueinander oder in Konflikt miteinander stehen, nicht gleich gemeinsam daran arbeiten. Finden Sie zunächst heraus, wie Sie mit solchen Akteuren weiterhin umgehen können.

Die Akteursanalyse zeichnet letztlich ein Bild davon, wie die verschiedenen Akteure sich selbst und andere aus ihrer jeweiligen Perspektive wahrnehmen. Für die Analyse entscheiden Sie deshalb, wessen Perspektive Sie zu welchem Zeitpunkt verstehen müssen, um das Vorhaben weiter zu planen.

Je nach Intensität und Gruppengröße dauert eine Akteurs- und Beziehungsanalyse 1,5 bis 3 Stunden.

1. Welche Akteure sind wichtig?

- Welche Akteure oder Akteursgruppen sind relevant im Handlungsfeld oder für die Idee, die Sie mit einem Vorhaben verfolgen möchten? (Auf das Wesentliche konzentrieren!)
- Evtl. kann unterschieden werden nach Ebenen (Mikro-, Meso-, Makroebene) oder anderen Kategorien (staatlich, nicht-staatlich, Privatsektor...).

Die Akteure werden mit Karten auf Wänden dargestellt, z.B. in konzentrischen Kreisen und nach Kategorien angeordnet. Dabei kann die Entfernung der Karten voneinander auch die Bedeutung der Akteure untereinander ausdrücken. Vergessen Sie sich selbst dabei als Akteur nicht!

2. In welcher Beziehung zueinander stehen die Akteure?

Die wesentlichen Beziehungen der Akteure zueinander werden nun im Einzelnen analysiert und visualisiert:

- ——— Enge Beziehung
- ━━━ Allianz, institutionell oder vertraglich geregelte Kooperation
- - - - - Schwache oder informelle Beziehung, evtl. mit „?“, falls Beziehung ungeklärt
- ——→ Dominanzbeziehung, d.h. der eine bestimmt die Richtung
- —‖— Unterbrochene, zerstörte Beziehung
- ↯ Beziehungsspannungen, Interessengegensätze, konflikthaltige Beziehung

3. Interessen der Akteure

Ein dritter Schritt (sofort oder später) ist die Analyse, welche Interessen die Akteure an einer Zusammenarbeit haben. Dies soll eine spätere Visions- und Zielbildung nicht vorwegnehmen, aber klären, für wen sich eine weitere Beteiligung lohnt. Es ist auch hilfreich dabei zu verstehen, wie und warum Akteure agieren. Die Interessen können Sie in einer Matrix festhalten oder auch ganz einfach mit Karten zur Akteursanalyse pinnen. →

4. Analyse und Schlussfolgerungen

Nehmen Sie sich anschließend ausreichend Zeit für die gemeinsame Analyse des Gesamtbildes und einzelner Aspekte und diskutieren Sie über Schlussfolgerungen und Strategien. Dabei setzen Sie sich am besten vor die Pinnwand, lassen sich ein bisschen Zeit und stellen z.B. folgende offene Fragen, um eine Diskussion anzuregen:

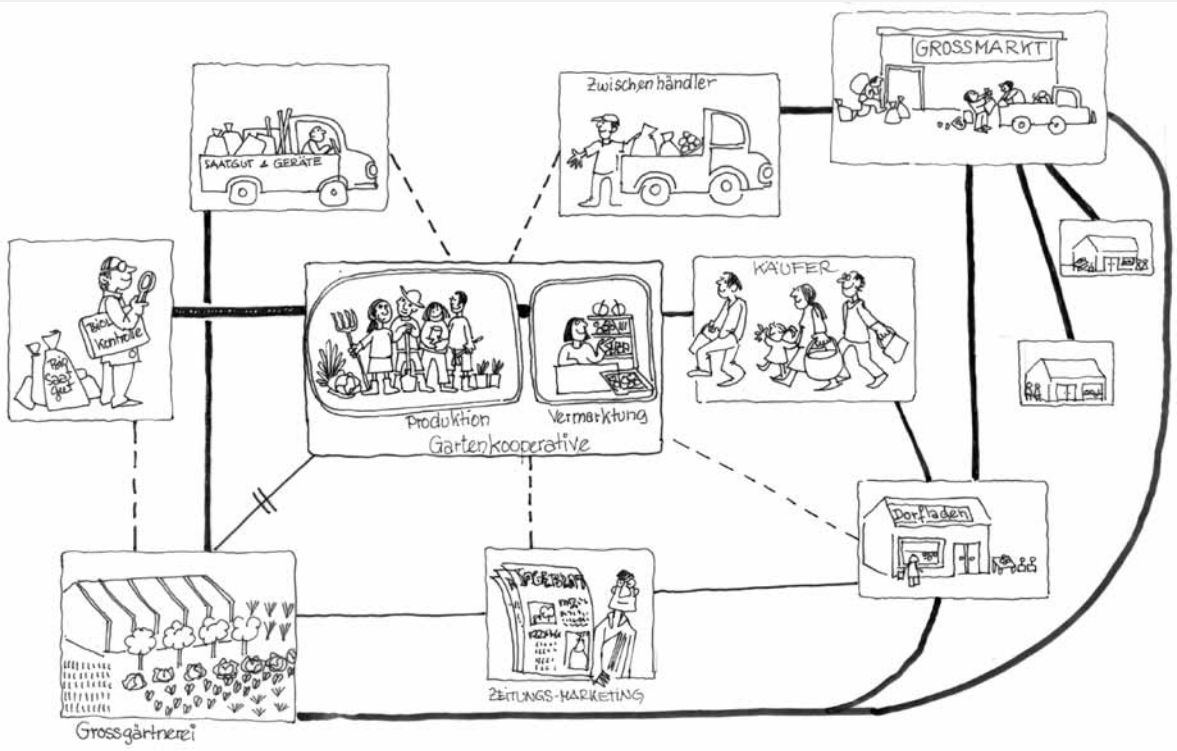
- Haben wir alle relevanten Akteure im Boot? Wo sind Lücken?
- Wie sind die Beziehungen zwischen relevanten Akteuren? Sind sie für eine Zusammenarbeit fruchtbar?
- Gibt es Konflikte oder sind die Beziehungen so schwierig, dass das Ganze anders angegangen werden sollte?
- Welche Schlussfolgerungen können wir daraus für die weitere Planung des Projektes oder Programmes ziehen?

Die wichtigsten Ergebnisse für die weitere strategische Planung halten Sie auf einem Flip-Chart oder Karten fest.

Die Planungsphase ist der früheste Zeitpunkt für eine Akteursanalyse; sie kann aber auch in späteren Phasen immer wieder sinnvoll sein.

Das Ergebnis könnte so aussehen:

Eine Analyse ergibt, dass Produktion und Vermarktung der Gartenkooperative funktionieren, jedoch das Zeitungsmarketing bislang noch zu wenig beachtet wurde. Auch andere wichtige Akteure sollten integriert werden, wie Zwischenhändler und Saatgutlieferanten. Zur Großgärtnerei gibt es keine guten Beziehungen, sie sieht die Kooperative als neuen Konkurrenten auf dem Markt. Die Kooperation mit dem Prüfer der Biozertifizierungsstelle läuft dagegen hervorragend, so dass die Produkte schon bald mit dem Bio-Siegel vermarktet werden können.



Vorerfahrungen von potenziellen Partnern

Machen Sie sich ganz am Anfang ein Bild davon, wie viel PM&E-Erfahrung Ihre Mitstreiter/innen haben. Sind wichtige Leute vertraut mit Wirkungsorientierung und der Logik von Wirkungsketten, können Sie schneller und direkter planen.

Folgende Fragen können helfen, diese Punkte zu klären:

- Haben Sie schon mit anderen Gebern Projekte mit dem „Logical Framework“ oder Wirkungsketten geplant?
- Was ist für Sie wichtig bei der Planung? Wie planen Sie am liebsten? Nutzen Sie bestimmte Vorgehensweisen oder Formate dafür?
- Was heißt Monitoring für Sie? Können Sie von konkreten Monitoring-Erfahrungen berichten?
- Gibt es Dokumente und/oder Formate dazu (z.B. Monitoringberichte)?
- Sind Mitarbeiter/innen bereits dazu aus- bzw. fortgebildet worden?

2. Schritt: Die Grundlagen werden gelegt – strategische Planung

Es gibt ein paar Interessierte, einer hat schon mal ein Projekt geplant, ein anderer hat Erfahrung mit Gärten. Jeder bringt unterschiedliche Vorstellungen ein, wozu der Garten gut sein soll. Nun werden diese unterschiedlichen Visionen und Ziele allen deutlich gemacht und alle einigen sich darauf, was möglich ist. Außerdem wird festgelegt, woran Sie eines Tages erkennen, dass Sie Ihre Ziele erreicht haben. Woran sehen Sie, dass die Mangobäume oder Tomaten gut gedeihen und was die Beteiligten zum Erholungswert des Gartens sagen? Dazu befragen Sie Ihre erfahrenen Gärtner. Der Garten wird grob geplant und festgelegt, wer welche Ressourcen einbringen kann (Saatgut, Arbeitskraft, Land…).

Dieser Prozess der grundsätzlichen Richtungsentscheidungen ist in der Entwicklungszusammenarbeit die strategische Planung. Traditionell wurden dort Planungsprozesse mit einer Analyse der Probleme begonnen. In vielen Fällen ist das auch heute noch ein guter Ansatz, der sich mit folgenden Fragen strukturieren lässt:

- Wie sieht die Situation jetzt aus?
- Welche Probleme sind am dringlichsten? Wer leidet besonders darunter?
- Welche Rahmenbedingungen und Einflüsse sind besonders wichtig?
- Was soll sich auf jeden Fall ändern?

Inzwischen werden verstärkt so genannte „lösungsorientierte“ Ansätze verfolgt. Dabei konzentrieren Sie sich auf die gewünschte Situation in der Zukunft und wie Sie dorthin kommen können („Was wollen Sie mit dem Garten? Wie schaffen Sie das?“). Aber nach wie vor erfordert eine gute Planung ein umfassendes Verständnis der Beteiligten von der Ausgangssituation.

In manchen Planungsprozessen können die Ausgangssituation und die Perspektiven für die Zukunft bereits in Gesprächen erfasst werden. Häufig ist der Austausch über die unterschiedlichen Zielvorstellungen der Beteiligten aber auch der erste Schritt in einem Planungsworkshop:

Visionsbildung

Mit einer Leitfrage (z.B. „Wie stellen Sie sich …. in der Zukunft idealerweise vor?“ oder „Wenn Sie träumen dürften, wie stellen Sie sich….vor?“) arbeiten meist Gruppen von zwei bis vier Personen an einem Bild. Je nach Fall oder bei sehr kleinen Gruppen kann dies auch individuell geschehen. Wichtig ist, hervorzuheben, dass es auf die Vision ankommt und nicht darauf, möglichst schön zu malen. Meist reicht ein halbes Flip-Chart pro Gruppe, sonst wird der Platz zum Aufhängen knapp. Sie benötigen außerdem bunte Marker. Dann werden die Bilder von den Arbeitsgruppen vorgestellt.

Der wichtigste Schritt ist die Auswertung, die Sie in jedem Fall vorher planen sollten. Die Auswertung braucht eine Moderation und könnte so aussehen:

- Welche Gemeinsamkeiten sehen Sie? Welche Unterschiede?
- Lassen Sie sich die Gemeinsamkeiten als möglichen Konsens durch die Gruppe bestätigen und arbeiten Sie mit der Gruppe die Unterschiede als weiter zu bearbeitende Themenbereiche klarer heraus.
- Arbeiten Sie dann an den Themenbereichen weiter; Sie könnten die Wichtigkeit z.B. mit Noten bewerten lassen („Ranking“) oder an verschiedenen Themen parallel weiterarbeiten.

Wichtig:Visualisieren Sie die Ergebnisse!

Die ganze Einheit dauert mindestens 1,5 bis 2 Stunden (Arbeitsgruppen: 30 bis 45 Minuten je nach Komplexität der Aufgabe).

Die Logik der Wirkungskette

Der wichtigste Schritt der gemeinsamen strategischen Planung ist die Entwicklung einer Wirkungskette. Hier legen Sie fest, was Sie wie gemeinsam erreichen möchten. Die Wirkungskette ist ein Arbeitsinstrument, das während der Planung aber auch später, immer wieder angepasst werden sollte. Sie ist besonders zur Kommunikation untereinander, mit den Partnern und Gebern geeignet, weil sie die wesentlichen Aspekte von Vorhaben übersichtlich darstellt. Sie bildet darüber hinaus die Grundlage für die Formulierung von Indikatoren und damit für das Monitoring von Wirkungen.

Die Wirkungskette verknüpft Aktivitäten mit den gewünschten Wirkungen auf verschiedenen Ebenen. Mit folgenden Leitfragen ist diese Logik leicht zu verstehen:

- Was wollen wir tun? (Aktivitäten) – Boden bereiten, Saatgut kaufen, Sähen, Gießen, Bank bauen, Training für Ökogarten...
- Was soll dabei herauskommen? (Leistungen, Produkte/ Outputs) – Pflanzen setzen an, Bäume wachsen, Bank ist aufgebaut...
- Wer soll was damit machen oder etwas anders machen als vorher? (Nutzung) – Gemüse verkaufen, sich auf die Bank in den Schatten setzen, den Kindern Obst geben...
- Wer soll was davon haben? (Nutzen/direkte Wirkung/ Outcome) – Einkommen durch den Verkauf, bessere Ernährung der Kinder, Erholung im Ort...
- Was wollen wir eigentlich? (indirekte Wirkung/Impact) – Lebensstandard verbessern, gesündere Kinder und Erwachsene...

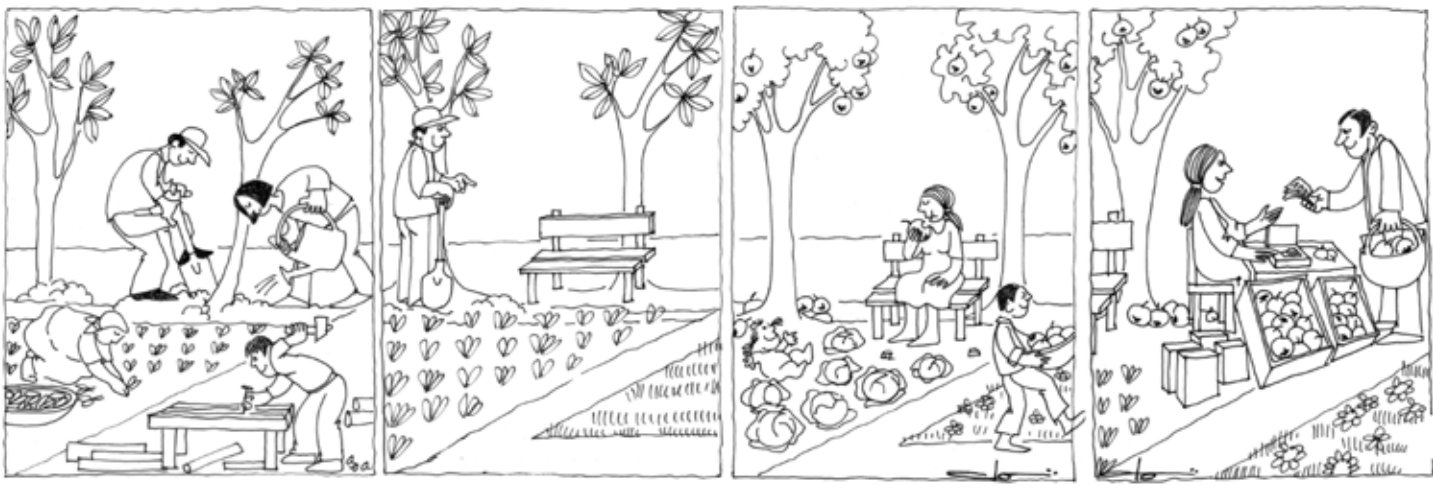
Die Entwicklung einer Wirkungskette erfordert meist keine generelle Einführung. In der Regel reicht es aus, die wesentlichen Schritte für das konkrete Projekt anhand der Leitfragen gemeinsam durchzugehen. Klären Sie vorher, ob Sie dabei die Begriffe der EZ nutzen. Falls nicht, können Sie für die formalen Papiere die Ergebnisse hinterher noch den entsprechenden Begriffen zuordnen. Falls Sie doch in die Logik der Wirkungskette einführen möchten, benutzen Sie dazu einfache Beispiele aus dem Alltag.

Vermittlung von Wirkungsketten

Notieren Sie alle Elemente einer Wirkungskette (mit oder ohne die entsprechenden Begriffe) auf Karten. Mischen Sie die Karten und überreichen Sie sie der Gruppe mit der Aufgabe, diese Karten in eine logische Ordnung zu bringen (geht auch mit zwei Kartensets in zwei Arbeitsgruppen).

Neben dem Gartenbeispiel eignen sich viele weitere Beispiele aus dem Alltag, wie z.B. ein „Projekt Kochen“ (mit der Nutzung „Familie verzehrt Essen“ und Nutzen „Sättigung“). Anschließend diskutieren Sie die Ergebnisse und stellen die Leitfragen für die jeweilige Ebene vor.

Spätestens dann können Sie mit der Entwicklung der Wirkungskette für das Vorhaben beginnen. Es ist ratsam, zunächst ein Ziel zu formulieren:



Aktivitäten | Leistung / output | Nutzung | Direkter Nutzen

Ziele und Wirkungsketten mit Gruppen formulieren

Je nach Gruppengröße schreiben die Gesamtgruppe (bis acht Personen) oder Kleingruppen die aus ihrer Sicht wesentlichen Begriffe/Elemente für das Ziel (direkte Wirkung – Outcome) auf Karten. Anschließend fassen sie ähnliche Begriffe zusammen, denn erfahrungsgemäß gibt es viele Übereinstimmungen, und pinnen möglichst wenige an eine Wand. Sie können auch alle Karten auf den Boden legen und gemeinsam die wesentlichen Elemente heraussuchen. Es sollte ein inhaltlich einigermaßen definiertes Ziel herauskommen, keine endgültige Formulierung (das kostet in Gruppen zu viel Zeit).

Viele Partner wissen genau, was sie machen wollen. Das ist der Ansatzpunkt dafür, die Wirkungskette „von unten nach oben" zu entwickeln. Gewünschte Aktivitäten oder besser noch Leistungen/Produkte werden gesammelt und logisch zusammengefasst.

Danach fragen Sie, wer was mit den Leistungen anfängt, bzw. wer welche Veränderungen konkret einleitet, um das Ziel zu erreichen. Bei der Formulierung der Nutzung der Leistung ist es – auch für das Monitoring später – extrem wichtig, konkret zu benennen, wer was anders macht als vorher, z.B. „Die am Garten Beteiligten fangen an, mit ökologischem Landbau zu experimentieren (wozu sie vorher in Trainings fortgebildet wurden)" oder „Die Abteilung X in den Kommunen arbeiten nach den neuen Richtlinien (die im Rahmen des Vorhabens erstellt wurden)".

Zum Schluss kontrolliert die Gruppe, ob sich das anvisierte Ziel so erreichen lässt und welche Änderungen der Wirkungskette ggfs. noch notwendig sind.

Die meisten Organisationen haben stark auf Aktivitäten und Leistungen fokussierte Planungssysteme. Vermeiden Sie, dass Partner mehrere Planungssysteme etablieren, indem Sie gemeinsam überlegen, wie die bestehenden Formate auch für die Anforderungen des wirkungsorientierten PM&E nutzbar gemacht werden können. So brauchen Sie beispielsweise beim Planungssystem „Logical Framework" häufig nur die Ebene der Nutzung der Leistung und die konkret anvisierten Wirkungen in die Planungsstruktur zu integrieren, ohne alles zu ändern.

Wichtigster Grundsatz für Wirkungsketten ist: Es gibt keine richtigen und falschen Wirkungsketten. Gut sind sie dann, wenn

- alle wichtigen Akteure die Möglichkeit hatten, ihre Interessen einzubringen (was nicht bedeutet, dass dazu immer Workshops notwendig sind!) und sie die Planung verstehen und unterstützen.
- sie eine echte Orientierung für die Beteiligten bietet und nicht nur eine Geberanforderung.
- die Ziele und Wirkungen realistisch sind (mit den Ressourcen und der verfügbaren Zeit).
- deutlich wird, wer welche Rolle hat: Wer sind die Zielgruppen? Wer sind wichtige Mittler, d.h. wer wird für die Zielerreichung gebraucht und sollte etwas verändern? Wer führt das Vorhaben durch? Welche Rolle haben externe Berater/Fachkräfte dabei?

Indirekter Nutzen

Indikatoren

Um im Verlauf des Projekts oder Programms zu erkennen, wo wir im Hinblick auf unsere formulierten Ziele/Wirkungen stehen, ist in der internationalen EZ der Einsatz von Indikatoren das gängigste Instrument. Sie sind Wegemarken, die uns zeigen, was wir erreicht haben.

So kann die Beschaffenheit der Blätter ein Indikator dafür sein, ob die Tomatenpflanzen gut gedeihen. Falls die Blätter herunterhängen, kann darauf reagiert werden: mehr oder häufiger gießen, Schatten geben, eine andere Pflanze für diesen Standort auswählen etc. Zentrale geplante Wirkungen müssen mit einem oder mehreren Indikatoren versehen werden. Für das Ziel Einkommensverbesserung durch den Garten liegen die Indikatoren „Kilogramm und Preis der verkauften Tomaten" nahe.

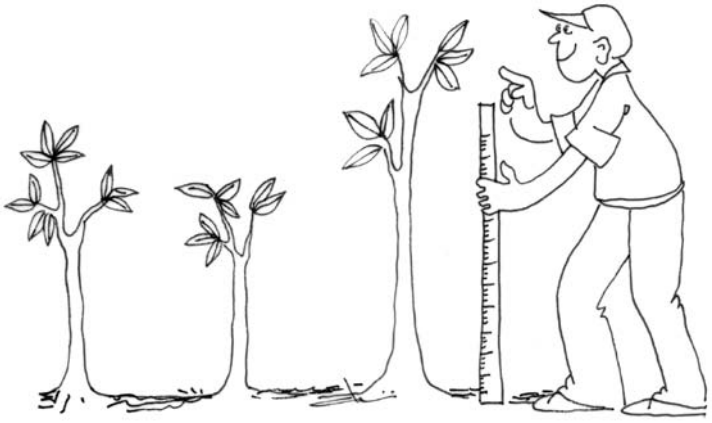
Neben den obligatorischen Indikatoren für die Ebene der direkten Wirkung/Ziele, sind Indikatoren auf der Ebene der Nutzung der Leistung für die Steuerung besonders wichtig, weil sie oft schneller bzw. früher erfassbar sind. Häufig geht es hier um die Beobachtung von Prozessen, wofür auch Leit-

fragen ausreichend sein können (Wie und von wem wird die Bank im Garten genutzt? Wie läuft die Zusammenarbeit beim Verkauf der Tomaten?). Für Leistungen/Outputs reichen operative Meilensteine (siehe Schritt 3) nur dann nicht aus, wenn die Leistungen sehr komplex und langwierig sind (z.B. für das Wachstum der Pflanzen und Bäume im Garten), so dass sich dann auch hierfür Indikatoren anbieten.

Um die Wirkungen von Vorhaben zu erfassen, benötigen Sie praktisch immer quantitative und qualitative Indikatoren. Quantitative erfassen Entwicklungen mit Zahlen, wie z.B. Prozent, Anzahl oder Zunahme von etwas. Um noch deutlicher zu machen, welche Wirkungen erreicht werden sollen, werden quantitative Indikatoren meistens mit Zielwerten versehen: 100 kg im ersten Jahr, 200 kg im zweiten etc. Setzen Sie Zielwerte erst dann, wenn Sie genug verstehen, um diese realistisch und dennoch anspruchsvoll zu formulieren.

Auch wenn Sie Indikatoren beim Planen eines Vorhabens definieren, legen Sie konkrete Werte oft erst nach der operativen Planung (siehe Schritt 3) bis zu einem Jahr nach Beginn der Durchführung fest. Im Fachjargon heißt dies „Wertbestückung".

Qualitative Indikatoren erfassen die Qualität, Art und Weise oder auch die Zufriedenheit von Kunden oder Zielgruppen einer Entwicklung. Beide Arten von Indikatoren sollten verbunden werden, indem Sie z.B. die Zufriedenheit über die verbesserten Dienstleistungen einer Gemeindeverwaltung von den Bürgern nach qualitativen Kriterien und Fragen (Was hat sich für Sie verbessert?) und nach quantitativen



Kriterien (Wie viele Wochen braucht die Anmeldung für ein Gewerbe jetzt? Anzahl der zufriedenen Bürger?) eingeschätzt werden.

Wichtigste Leitlinien und ständige Fragen für die Arbeit mit Indikatoren sind:

- Welche Informationen werden wirklich für die Steuerung durch die Partner, für den finanzierenden Geber oder für die beteiligten Akteure benötigt?
- Welche Prozesse und Wirkungen sind so wichtig, dass sie intensiver beobachtet werden müssen, und welche weniger? Das können auch Entwicklungen im Umfeld eines Vorhabens sein („Umfeldmonitoring", insbesondere in Konfliktsituationen wichtig).

Die Vermittlung bzw. Entwicklung von „Indikatoren"

Wie auch im Fall der Wirkungskette ist vor der gemeinsamen Entwicklung von Indikatoren nicht zwangsläufig eine theoretische Einführung notwendig. Mit von der Moderation eingebrachten konkreten Fragen kann die Entwicklung von Indikatoren ganz leicht werden:

- Woran sehen wir konkret, inwieweit wir unsere Ziele erreicht haben?
- Woran können wir das festmachen? Woran sehen wir, dass Institution oder Personenkreis X jetzt etwas anders macht? (Meist beschrieben in der Ebene der Nutzung der Leistung.)
- Können wir den Fortschritt an Zahlen/Daten festmachen?
- Welche Informationen brauchen wir, um die Qualität oder die Art von Fortschritten auszudrücken?

Gute Indikatoren können Sie mit Leitfragen nach „SMART"-Anforderungen entwickeln:

- **S**pecific: Misst der Indikator wirklich Wirkungen, die direkte Folgen der Maßnahmen des Vorhabens sind?
- **M**easurable: Können wir den Indikator messen bzw. sind diese Informationen für uns mit einem vertretbaren Aufwand zugänglich?
- **A**cceptable: Sind der Indikator und die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung für die beteiligten Akteure akzeptabel? Verstehen alle den Indikator, ist er einfach genug?
- **R**ealistic: Ist der Indikator realistisch, mit den Ressourcen und in der Zeit erreichbar?
- **T**ime-bound: Für Indikatoren mit quantitativ oder qualitativ definierten Zielwerten: Ist klar, wann der Indikator erfüllt sein soll?

Beispiele aus dem Alltag sind unverzichtbar bei der Arbeit und der Vermittlung von Indikatoren. Der Phantasie sind dabei keine Grenzen gesetzt und Beispiele können Sie immer aus dem jeweiligen Kulturkreis nehmen. Wenn Ziel eines „Vorhabens" ist, einen verstorbenen Verwandten zu beerdigen (Gutes Beispiel in vielen afrikanischen Kontexten!), dann können die meisten sehr schnell sagen, woran sie festmachen, dass das Vorhaben erfolgreich war. Denn sie sind sozusagen Experten und haben es schon öfter gemacht. Hier sollte dann auch nach qualitativen und quantitativen Kriterien (wie Zufriedenheit und Anzahl der Gäste) gesucht werden.

Planung von Ressourcen

Wie viel Sie mit einem Vorhaben erreichen können, hängt direkt davon ab, welche Ressourcen zur Verfügung stehen (Gibt es Land für den Garten? Geld für Saatgut? Erfahrungen im Gartenbau?). Einen Überblick können Sie sich mit dem Ressourcenmapping verschaffen:

Ressourcenmapping

Alle Teilnehmenden eines Planungsworkshops (gerne auch in Gruppen nach den jeweiligen Organisationen) schreiben die von ihnen eingebrachten Ressourcen auf Karten, evtl. pro Organisation eine Farbe. Diese pinnen sie dann auf Wände und überlegen, ob sie die Ziele mit diesen Ressourcen erreichen können, ob sie mehr oder andere Ressourcen brauchen oder sie ggf. die Ziele/Wirkungskette anpassen müssen.

Wichtig ist, dass sie nicht nur finanzielle Ressourcen erwähnen, sondern ebenso Material und Geräte, Kenntnisse, Erfahrungen, Kontakte etc.

Die strategische Planung des Vorhabens ist selbst ein – kürzerer oder längerer – Prozess, der gestaltet und geplant werden sollte. Dies kann zunächst mit folgenden Leitfragen geschehen. Danach können die Planungsschritte auch in einer Zeitlinie übersichtlich dargestellt werden.

Zu welchem Zeitpunkt wollen Sie was erreichen (Genehmigung des Budgets fürs nächste Jahr, Pflanzen vor dem Regen,…)?

Wen beziehen Sie zu welchem Zeitpunkt in die Planung mit ein?

Wie machen Sie das am besten: Einzelgespräch, Gruppengespräch, Workshop? Welche Methoden/Instrumente sind jeweils geeignet und notwendig (Visionsbildung, Wirkungskette im Workshop, Ziele mit bestimmten Leuten vorher,...)?

Was sollten Sie noch beachten? Z.B. formale Entscheidungsprozesse und weitere Rahmenbedingungen bei allen Beteiligten (Planungszyklen, Ramadan,...).

Was haben Sie aus dem bisherigen Planungsprozess gelernt (z.B. „Genehmigung bei der Gemeinde dauert lange“ oder „Akteur X ist schwierig“)?

Welche Ressourcen (wie Reisekosten) und Kompetenzen/Erfahrungen (wie Moderation) haben Sie oder andere?

Welche Rollen können Sie und andere dabei übernehmen (Einladender, Moderation)? Wer kann Sie unterstützen?

Zeitlinie

Wichtig ist es, bei solchen Prozessen nicht den Überblick zu verlieren – für sich, aber auch mit den anderen zusammen. Dazu ist eine Zeitlinie ein ideales Instrument:

Juli – Idee und erste Gespräche

September/Oktober – Gespräche mit Landbesitzern, mit weiteren möglichen Interessierten, mit der Gemeinde

November – Planungsworkshop: Akteursanalyse, Visionsbildung, Ziele, Bildung einer Planungsgruppe

Dezember/Januar – Zwei Sitzungen der Planungsgruppe zur Ausarbeitung der Wirkungskette und Projektvorschlag

Bis März – Konsens per Mail und in Gesprächen zur generellen Planung, evtl. noch mal größeres Meeting

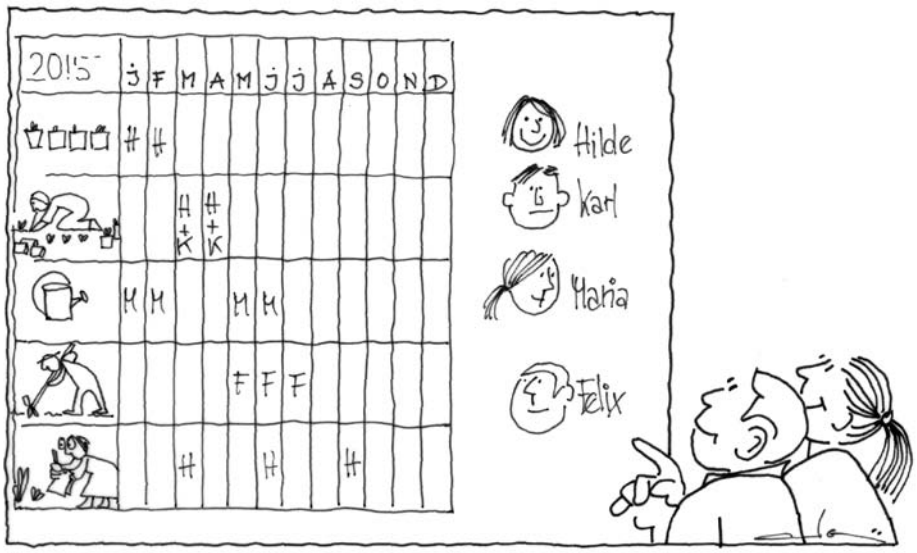
April – einreichen des Projektvorschlags beim Geber

Ab Oktober – Operative Planung, so dass diese in die Jahresplanung z.B. der beteiligten Gemeinde für das nächste Jahr integriert werden kann.

Sie arbeiten gemeinsam mit bunten Karten, am besten an einer Pinnwand. Eine Zeitlinie dient der Übersicht, sie ersetzt nicht die detaillierte Planung der Aktivitäten zu einem späteren Zeitpunkt.

3. Schritt: Es wird konkret – operative Planung, Planung des Monitoring und Rollenklärung

Jetzt planen Sie den Garten konkret: Wer pflanzt wann welche Bäume? Welche anderen Pflanzen kommen wohin? Wo steht eine Bank und wer baut sie? Wichtig sind die nächsten sechs Monate. Darüber hinaus können Sie nicht genau planen, zumal keiner weiß, wann das Wetter das Pflanzen am besten zulässt. Sie schreiben alles übersichtlich in eine Matrix, ein Termin für die weitere Planung ist gesetzt.



Jetzt überlegen Sie auch, wie viele Tomaten und Zwiebeln sie verkaufen möchten und zu welchem Preis, d.h. welches Einkommen Sie dadurch erwirtschaften wollen. Sie überlegen, wer dies zu welchem Zeitpunkt und wie konkret nachprüft, aufschreibt und den anderen als Information zur Verfügung stellt. Sie definieren Termine für die gemeinsame Auswertung dieser Informationen: Alle drei Monate wollen Sie über den generellen Verlauf reden und einmal im Jahr ein richtig großes Treffen machen.

Wie beim Garten können Sie ein Vorhaben nur konkret starten, wenn klar ist, wer was wann macht. Wobei meist für ein Jahr geplant wird. Da die meisten Organisationen über einfache Planungssysteme verfügen, ist dieser Schritt nicht schwer und eher von Arbeitsteams als in großen Workshops zu leisten.

Konkret ordnen Sie dabei Aktivitäten den Leistungen/ Outputs der Wirkungskette zu. Zusätzlich können Sie mit so genannten Meilensteinen konkrete Ziele für Aktivitäten oder Leistungen setzen, z.B. „fünf Workshops bis Januar".

Entscheiden Sie über die zeitliche Einteilung: Soll in Wochen, Monaten oder nach Quartalen geplant werden? Je detaillierter die Einteilung, desto eher bietet sie Orientierung. So wie Sie beim Garten die Planung an das Wetter anpassen, gibt es bei allen operativen Planungen regelmäßig Aktualisierungsbedarf.

Ein **operativer Plan** kann so aussehen:

X = Umsetzung der Aktivität in diesem Monat
Ampelfarben für das Aktivitätenmonitoring:
● grün = alles im Zeitplan, ● gelb = Aufmerksamkeit erhöhen, könnte knapp werden; ● rot = jetzt dringend zu erledigen.

	Verantwortlich	Beteiligt	Zeitbedarf oder Deadline	Material (optional)	Mittel (optional)	Monate in 2010											
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Leistung/Output 1) Gewährung und Inanspruchnahme von Krediten zur Förderung von Investitionen																	
Geplante Aktivitäten und Subaktivitäten																	
A 1.1 Schaffung einer Plattform für Zugang zu Mikrokrediten			10 Tage														
A 1.1.1						X	X										
Durchführungsstand						●											
A 1.1.2									X	X	X	X					
Durchführungsstand										●	●	●					
A 1.2 Verhandlungen mit Banken bzw Mikrofinanzinstituten			5 Tage														
A 1.2.1								X	X	X							
Durchführungsstand								●	●	●							
A 1.2.2																	
Durchführungsstand																	

Der operative Plan bildet eine gute Grundlage für das Monitoring der Aktivitäten und Leistungen, also der Ebenen der Wirkungskette, die die Vorhaben unter Kontrolle haben und direkt planen können. Ampelfarben können das Management unterstützen, wenn der operative Plan von allen genutzt und entsprechend aktualisiert wird.

Schon bei der strategischen Planung wird deutlich, wer das Vorhaben durchführt und wer welche grundsätzliche Rolle hat. Bei der operativen Planung klären Sie dann meist die Rollen im Detail:

- Wer hat welche Verantwortung? (für den Garten, den Verkauf, das Monitoring oder das Einberufen regelmäßiger Treffen)
- Welche Rolle haben Sie selbst oder andere externe Berater/innen? (unterstützt nur den Verkauf, verkauft aber nicht selbst, hilft mit Kontakten)
- Wer soll wie viel in dem Vorhaben arbeiten? (A hat noch andere Aufgaben und macht weniger, B will sich stärker einbringen)

Darüber hinaus können Rollenklärungen zu jedem Zeitpunkt notwendig oder hilfreich sein.

Rollenklärung

Unabhängig davon, ob Sie die Rollen wesentlicher Akteure systematisch mit einer Matrix oder eher im visualisierten Gespräch klären möchten, sollte im ersten Schritt klar werden:

- Was erwarten die anderen von uns/mir oder Herr X von Frau Y?
- Was erwarte/n wir/ich von den anderen?
- Was erwarte/n wir/ich selbst von uns/mir?

Danach klären Sie im Dialog:

- Verstehen alle die Erwartungen der anderen?
- Sind alle mit den Erwartungen der anderen einverstanden? Ist das mit dem Selbstverständnis der Beteiligten vereinbar?
- Erscheinen die Erwartungen angemessen und was ist zur Erfüllung dieser Rollen notwendig?

Im letzten Schritt wird ein Konsens zur Rolle und evtl. auch den konkreten Aufgaben der Beteiligten angestrebt. Dabei kommt einer guten Moderation eine wesentliche Rolle zu: Klären Sie zunächst die Bereiche, wo es schnell eine Einigung geben kann oder auch gleiche Erwartungen bestehen. Bestimmen Sie bei schwierigen Punkten, welche Schritte Sie unternehmen können, um sich zu einem späteren Zeitpunkt zu einigen. Halten Sie diese Ergebnisse auf jeden Fall in irgendeiner Form schriftlich fest (das kann auch ein Foto der Visualisierung auf den Pinnwänden sein), um die Verbindlichkeit bei den Beteiligten zu erhöhen.

Planung des Monitorings – die Matrix macht es übersichtlich

Im Rahmen der operativen Planung stimmen Sie auch die Durchführung des Monitorings und die Rollenverteilung dabei ab. Sie klären noch einige Fragen im Detail: „Planung des Monitorings“ oder auch „Operationalisierung der Indikatoren“.

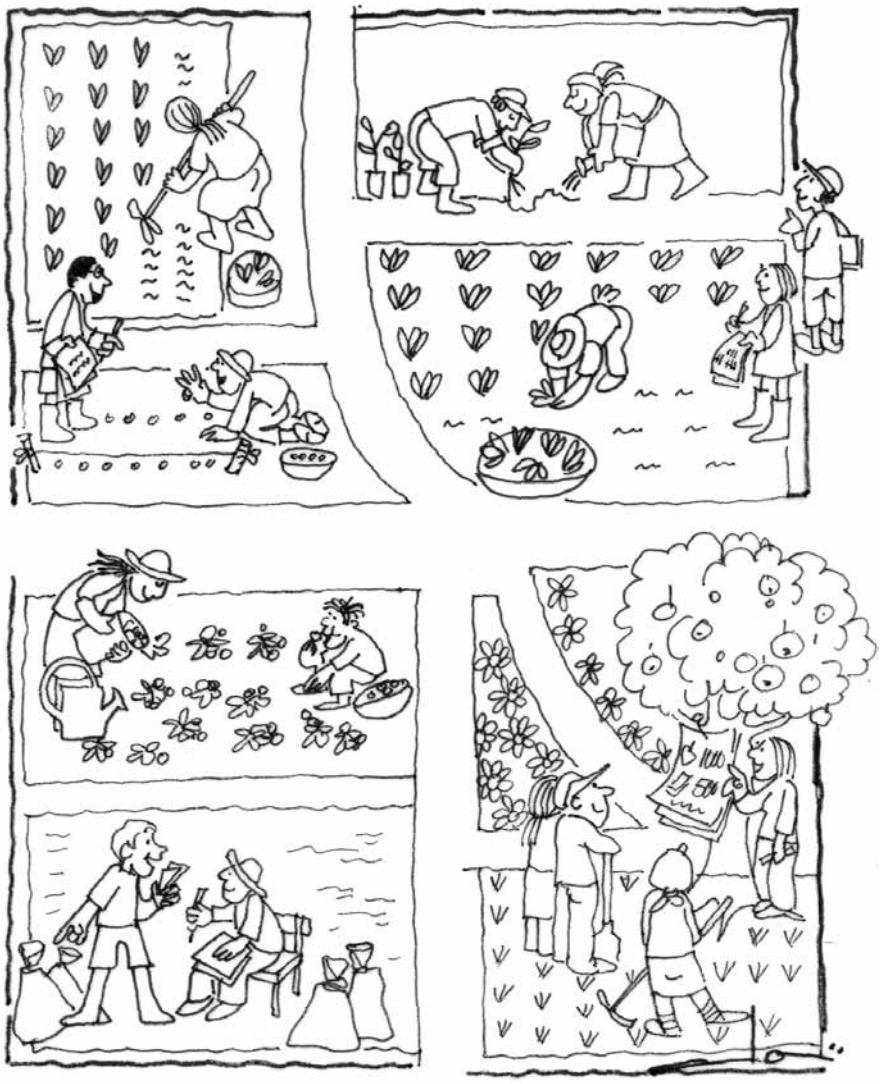
Die folgende Monitoringmatrix bietet eine geeignete Struktur, um alle diese Fragen zum Monitoring zu klären und festzuhalten. Die Leitfragen helfen dabei, die Spalten auszufüllen.

Die Planung mit der Matrix können Sie nur selten in einem einzigen Workshop abhandeln. Je nach Struktur des Vorhabens ist es viel schneller und effektiver, wenn die Arbeitsteams Vorschläge dazu machen und diese dann mit wichtigen Akteuren abstimmen. Letzteres ist insbesondere dann notwendig, wenn Informationen von anderen kommen, beispielsweise wenn Kommunen Informationen an Distrikte für deren Monitoring weiterleiten sollen. Wichtig ist darüber hinaus, die Monitoringaktivitäten in den operativen Plan des Vorhabens zu integrieren, damit Sie sie nicht vergessen und auch organisatorisch und finanziell mit planen können.

1. Indikatoren zum jeweiligen Outcome/Nutzen oder zur Nutzung	2. Konkretisierte Indikatoren	3. Verfügbare Baseline-Informationen (=Ausgangssituation der Indikatoren)	4. Methoden der Informationsbeschaffung	5. Elemente der operativen Planung von Monitoringaktivitäten	6.Häufigkeit und Datum der Analyse, Reflexion und Nutzung der Ergebnisse	7.Verantwortlichkeiten
Was sind wichtigste/ zentrale Veränderungen? Woran können wir Zielerreichung erkennen? Was müssen wir für die Steuerung, was zum Nachweis nach außen wissen? Wo sind qualitative Indikatoren, wo quantitative besser nutzbar? Welche Indikatoren können schon mit Zielwerten versehen werden?	Ist klar, welche Information mit dem Indikator gesammelt wird? Sind wichtige Begriffe oder auch Kriterien für qualitative Indikatoren geklärt?	Welche Informationen über die Ausgangssituation sind bereits verfügbar? Welche sollten beschafft werden? Erfolgt dies vor dem Beginn der Maßnahmen oder mit dem ersten Monitoring?	Werden bereits Informationen durch Andere gesammelt? Welche finanziellen Ressourcen, Kompetenzen und Erfahrungen gibt es? Ist der finanzielle und zeitliche Aufwand angemessen? Wie genau und repräsentativ sollten die Informationen sein? Wie partizipativ gehen wir vor?	Welche zentralen Maßnahmen sind wann geplant und ab wann sind welche Wirkungen zu monitoren? Wann benötigen wir welche Informationen für die Steuerung? Wie dokumentieren wir Informationen? Nicht vergessen: Monitoringaktivitäten in die Operationsplanung des Vorhabens aufnehmen!	Wann und wie werden die Ergebnisse durch wen analysiert? In welche Gremien, Sitzungstypen wäre dies leicht zu integrieren? Wann findet dies statt, so dass die Ergebnisse die Grundlage für die weitere Planung darstellen können?	Wer ist dafür verantwortlich, dass die Informationen beschafft und dokumentiert werden? (= meist operative Ebene) Wer ist in der Führung dafür verantwortlich, dass die Ergebnisse mit den relevanten Akteuren analysiert und für die Planung genutzt werden?

4. Schritt: Los geht's - Beginn der Durchführung

Sie fangen an, die geplanten Aktivitäten durchzuführen und sind sich klar darüber, dass ein Garten beobachtet und gepflegt werden muss.



Bei einem Garten würde niemand auf die Idee kommen, das Wachstum der Pflanzen nicht zu beobachten oder ihn nicht zu pflegen. Dennoch gibt es immer noch Menschen, die hoffen, dass Entwicklungsvorhaben letztlich auch ohne ein solches Monitoring auskommen können.

Sicher, Vorhaben werden immer in irgendeiner Form gemonitored. Es gibt immer ein paar Akteure, die ziemlich genau Bescheid wissen über den Verlauf von Maßnahmen und – evtl. eingeschränkt – über deren Wirkungen.

Es geht nicht darum, diese Art des Monitorings nicht wertzuschätzen oder überflüssig machen zu wollen. Vielmehr wird es durch ein systematischeres und dadurch auch für alle Beteiligten transparentes Beobachten ergänzt. Erst damit können die Ergebnisse dieser Beobachtungen zu einer für alle nachvollziehbaren Grundlage für weitere gemeinsame Entscheidungen werden.

Methoden beim Monitoring

Sammeln Sie die Informationen/Beobachtungen möglichst einfach. Vielleicht probieren Sie Verschiedenes aus: Sollen die Kinder befragt werden, ob und wie viele Früchte sie bekommen? Befragen Sie die Eltern oder zählen Sie einfach stichprobenartig die Kinder, die sich die Mangos direkt vom Baum holen? Zahlreiche erprobte Methoden stehen dafür zur Verfügung, wie Befragungen, Interviews, Messungen oder Beobachtungen.

Viele partizipative und Workshop-Methoden lassen sich auch für das Monitoring verwenden, in dem Sie die Veränderungen im Zeitverlauf beobachten, so z.B. mit einer SWOT- oder Akteursanalyse. Bei anderen Methoden geht es eher um die Analyse von Einzelfällen, aus denen Sie lernen können, wie Storytelling oder Tagebücher. Häufig gibt es situationsangepasste und einfache Möglichkeiten, um zu Informationen zu kommen. In jedem Fall sollte die erhaltene Information den Aufwand und die Kosten rechtfertigen.

Hinweise auf detaillierte Erläuterungen einer Vielzahl von Methoden finden Sie im Kapitel „Ausgewählte Literatur und Links“ (s. Seite 26).

Generell gilt beim Monitoring das Motto:

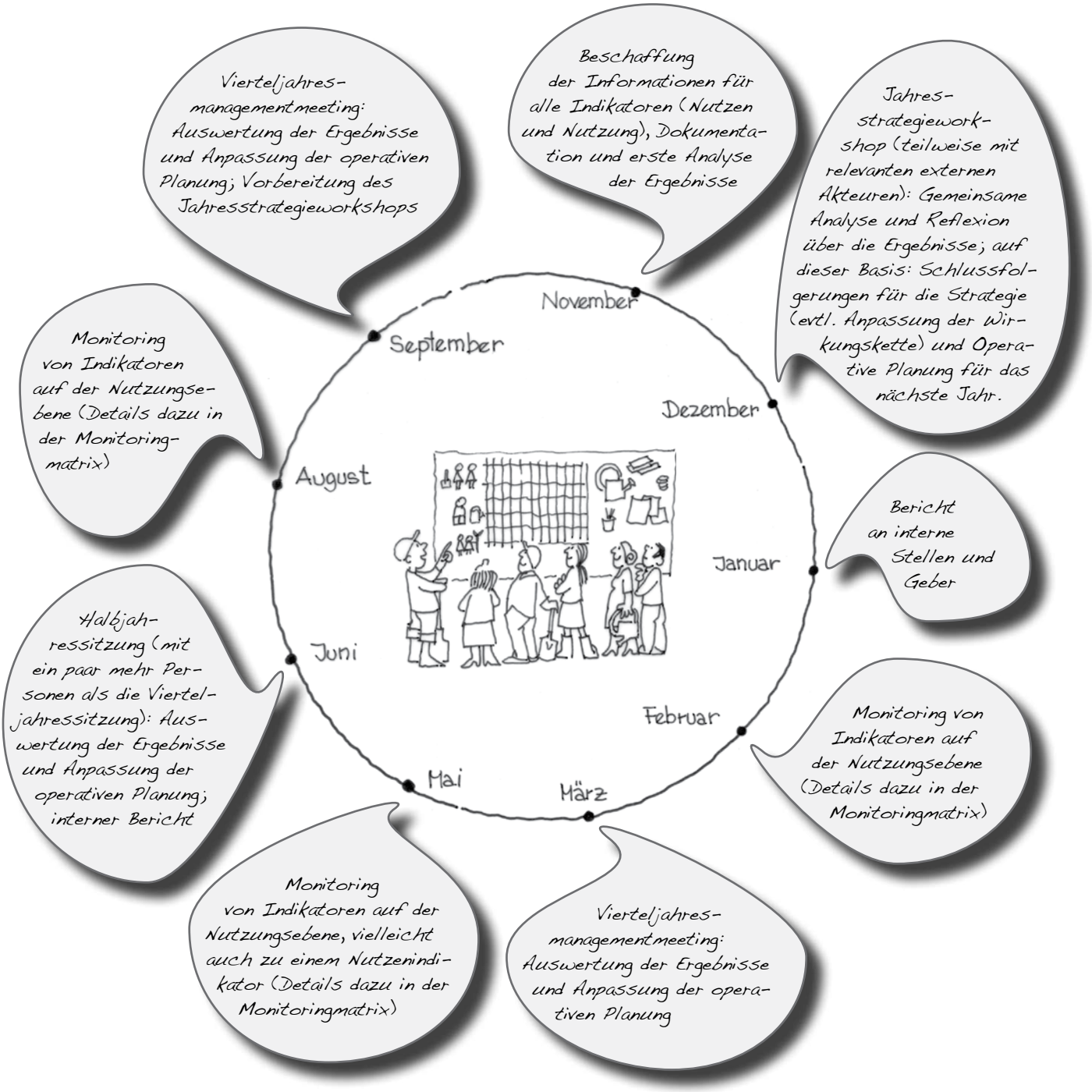
> **„It is better to be approximately right than to be precisely wrong.”**
> (John Maynard Keynes)

Sobald die Informationen schriftlich vorliegen, analysieren Sie sie und bewerten den Fortschritt. Hier stehen die Indikatoren im Mittelpunkt, aber genauso wichtig ist es, die Monitoring-Ergebnisse nach weiteren verwertbaren Informationen hin zu untersuchen: Welche Hinweise für geplante oder ungeplante Wirkungen stecken in den Monitoring-Ergebnissen? Wie sind diese zu bewerten? Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und erste Analyse dient als Grundlage für die Schlussfolgerungen, die Sie mit dem Management und anderen Akteuren für das weitere Vorgehen ziehen möchten.

Zeitliche Abläufe beim Monitoring

Am motivierendsten ist es für alle Beteiligten, wenn sie genau die Informationen erhalten, die sie für die Steuerung und auch die Berichte nutzen können. Dies erfordert aber, dass das Monitoring gut in die regelmäßigen zeitlichen Abläufe der Partner integriert wird. In der Regel sollte es mindestens einmal im Jahr ein Forum geben, bei dem die Monitoring-Informationen bzw. eine erste Analyse vorgestellt, diskutiert und Schlussfolgerungen für die Planung gezogen werden. Am besten liegen diese Foren zeitlich vor den in vielen Organisationen jährlichen Arbeitsplanungen und notwendigen Berichten. Die Partner sollten wichtige Akteure und Zielgruppen auch außerhalb der eigenen Organisation in geeigneter Weise mit einbeziehen, z.B. indem sie für eine strategische Jahressitzung eingeladen werden oder ein eigenes Meeting pro Dorf abhalten, bei dem Monitoring und Planung verbunden werden kann.

Um den Überblick zu behalten, ist auch hier eine Zeitlinie hilfreich:



Wichtig ist: Monitoring ist Chefsache! Es ist elementarer Teil jedes Projekt- oder Programmmanagements. Sensibilisieren Sie die Partnerorganisation dafür, es in alle wichtigen Abstimmungsmechanismen zu integrieren, z.B. als festen Tagesordnungspunkt in Managementmeetings. Zudem gehören die Aktivitäten des Monitoring in jeden operativen Plan. Unterstützen Sie Ihre Partner dabei, das Monitoring nicht zu vergessen!

5. Schritt: „Reality Check“ beim PM&E – Motivation und Partnerstärkung

Sie merken, dass Sie manche dazu motivieren müssen, regelmäßig in den Garten zu gehen und sich – neben den geplanten Aktivitäten – auch den Fortschritt genauer anzusehen. Nicht alles klappt genau so, wie Sie es sich vorgestellt haben. Deshalb überlegen Sie gemeinsam, welche zusätzlichen Fähigkeiten Sie brauchen, wer was dazulernen kann und möchte und wie Sie ein dauerhaftes Engagement für alle möglichst attraktiv machen können.

Um die eigene Rolle bei der Unterstützung des wirkungsorientierten PM&E der Partner klarer definieren zu können, ist es ratsam, über die eigenen Erfahrungen und Einstellungen zu reflektieren:

Leitfragen zur eigenen Reflexion und zur Kommunikation mit den Partnern

Die folgenden Fragen dienen zum einen der Reflexion darüber, ob man selbst bereit dazu ist, andere für Monitoring zu motivieren, bzw. herauszufinden, was dazu noch notwendig ist. Zum anderen können sie auch Grundlage für ein Gespräch mit wichtigen Akteuren und Partnern sein, wenn sie mit Monitoring anfangen oder ein begonnener Prozess ins Stocken geraten ist:

Welches Interesse haben Partnerorganisationen an Wirkungsorientierung und Monitoring? Die wichtigsten Punkte sind:

- Sie können aus Erfahrungen besser lernen und so tatsächlich wirkungsvollere Projekte durchführen.
- Sie können sich mit Wirkungsnachweisen und funktionierenden PM&E-Systemen bei Gebern profilieren und dadurch leichter an Finanzierungen kommen.
- Wirkungsmonitoring kann – wenn es partizipativ gestaltet wird – die Zusammenarbeit mit den eigenen Zielgruppen stärken und verbessern.
- Wirkungen lassen sich sehr gut in der Öffentlichkeit darstellen, sei es für die nächste Kommunalwahl, für die Spendenakquisition oder die Motivation zur aktiven Mitwirkung.
- Durch ein gutes Monitoring lassen sich Personal und Finanzen effektiver einsetzen und damit Kosten sparen.
- Gutes PM&E stärkt Partnerinstitutionen generell in ihrer Steuerungsfähigkeit.

Manchmal bleiben Vorhaben allerdings schon am Anfang eines Projektes oder auch später in unbefriedigenden Prozessen stecken, das Monitoring funktioniert nicht oder die Planung müsste aktualisiert werden. Analysieren Sie dann zunächst, was genau schief gelaufen oder schwierig ist und wie der Prozess wieder in Gang gebracht bzw. unterstützt werden kann, sodass alle daraus Nutzen ziehen.

Die Kräftefeldanalyse ist ein gutes Instrument, um fördernde und hemmende Faktoren zu analysieren und auf dieser Basis strategische Schlussfolgerungen zu ziehen, idealerweise gemeinsam mit wichtigen Beteiligten.

Kräftefeldanalyse zur Umsetzung eines wirklungsorientierten Monitoringsystems

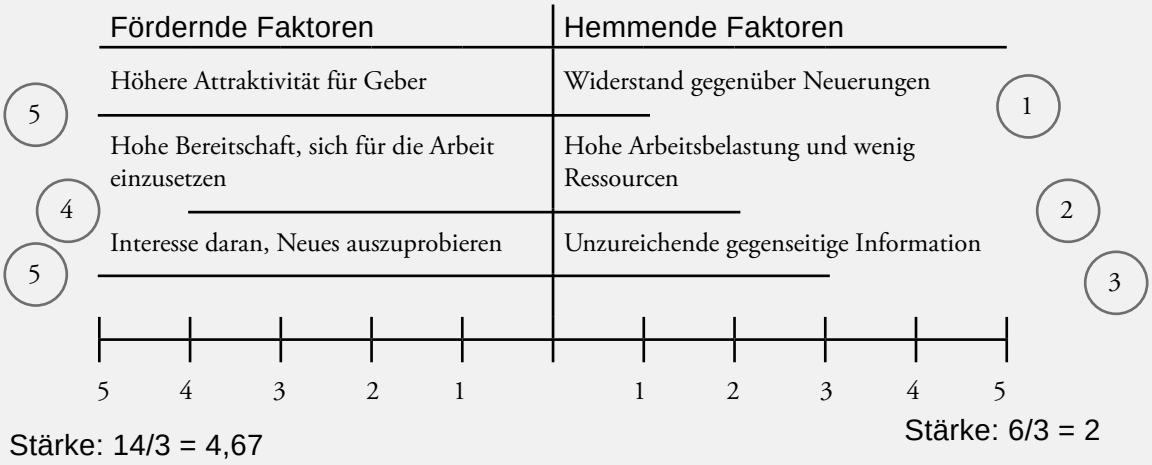
(Beispiel aus einer Partnerorganisation)

1. Schritt: Hemmende und förderne Faktoren für eine konkrete Fragestellung gemeinsam herausarbeiten

2. Schritt: Wichtigkeit der Faktoren bewerten, wie hier mit Zahlen oder der Dicke der Pfeile

3. Schritt: Strategie entwickeln: Wie können wir die fördernden Faktoren noch besser nutzen und die hemmenden Faktoren weniger wichtig machen?

4. Schritt: Welche konkreten Maßnahmen sollen dazu geplant werden?



In diesem konkreten Fall könnte beispielsweise gegenüber dem Management die wachsende Attraktivität der Organisation mit einem guten wirkungsorientierten PM&E herausgestellt werden. Mitarbeiter/innen, die besonders engagiert und interessiert an Neuem sind, könnten an einem Training teilnehmen; mit der Maßgabe (vom Management einzufordern), dabei die Umsetzungsmöglichkeiten in der Organisation zu überdenken und konkrete Vorschläge zu machen. Dabei sollte auf einen möglichst guten Informationsfluss geachtet bzw. ein solcher geschaffen werden.

Zwar geht es beim PM&E zunächst um die wirkungsorientierte Steuerung und den Nachweis von Wirkungen für das jeweilige Vorhaben. Für eine nachhaltige Entwicklung in unseren Partnerländern ist es jedoch wichtig, dass relevante Akteure eigene Vorhaben selbstständig steuern. Überlegen Sie deshalb auch immer, inwieweit die Partner durch PM&E-bezogene Lernprozesse generell profitieren und in ihren Managementkapazitäten gestärkt werden und wie Sie das unterstützen können.

Für alle Schritte des wirkungsorientierten PM&E gilt, dass Sie kontinuierlich ausprobieren und lernen, was in dem jeweiligen Kontext, mit den jeweiligen Personen und Institutionen passt!

Capacity Development und wirkungsorientiertes PM&E

Beim Thema Capacity Development der Partner denken viele nur an das klassische Training. Sicher sind **PM&E-Kurse** für Partnerorganisationen, die neu damit anfangen, wichtig.

- Viele Lernerfahrungen sind allerdings nur mit „**Learning by doing**“ möglich, das idealerweise von erfahrenen Kolleg/innen oder Ihnen begleitet wird.
- Eine generelle Stärkung der Partner durch wirkungsorientiertes PM&E kann nur stattfinden, wenn diese die PM&E-Anforderungen (wie wirkungsorientierte Planung oder regelmäßiges Monitoring) in die Abläufe und Regeln der Organisation integrieren, die Führung dies fördert und steuert und somit ein **Organisationsentwicklungsprozess** stattfindet.
- Auch das „**Netzwerken**“ mit anderen Organisationen (z.B. diese sammeln Informationen, die man für das eigene Monitoring braucht) kann zur institutionellen Stärkung gehören.
- In manchen Fällen lässt sich die Wirkungsorientierung noch grundsätzlicher verankern, wenn Mechanismen des Monitorings auch **zwischen Organisationen** – also im ganzen **System** – verbindlich festgelegt werden: Beispielsweise wenn die Überweisungen an Kommunen aus nationalen Fonds an den Nachweis von Wirkungen gekoppelt werden oder die Mitgliedschaft in bestimmten Verbänden ein effektives Management (mit entsprechenden Indikatoren zum PM&E) erfordert.

6. Schritt: Aufschreiben muss sein – Berichterstattung

Einige haben mehr Geld und Land gegeben, sind aber nicht so aktiv in der Gartenarbeit. Sie haben ein berechtigtes Interesse daran, regelmäßig über den Fortschritt informiert zu werden. Gemeinsam besprechen Sie, wie über das Garten-Projekt berichtet wird und wozu diese Berichte genutzt werden können.

Alle Partnerinstitutionen haben Berichtspflichten gegenüber Gebern, Regierungsinstitutionen auf höheren Ebenen oder ihrem eigenen Vorstand und damit eigene – mehr oder weniger komplexe – Systeme. Auch wenn sie oft als Last wahrgenommen werden, Berichte haben wichtige Funktionen in und für Organisationen: Mit ihnen legitimieren sie das eigene Handeln intern und gegenüber Auftraggebern oder Förderern, können wichtige Akteure informieren, einen Konsens nach innen und außen verbindlich darstellen und damit die Grundlage für die weitere Steuerung dokumentieren. Dafür enthalten Berichte alle wichtigen und steuerungsrelevanten Informationen. Viele Berichte von EZ-Vorhaben beschreiben jedoch überwiegend Aktivitäten und weniger die Nutzung der Leistungen oder den Nutzen für die Zielgruppen. Dies liegt oft an Schwächen beim wirkungsorientierten Monitoring, mit dem die Wirkungen erst beschreibbar gemacht werden können. Damit die notwendigen Monitoring-Informationen vor wichtigen Berichtsterminen gesammelt und ausgewertet vorliegen, sind Monitoring und Berichtstermine zeitlich aufeinander abzustimmen (siehe auch Schritt 4, Beispiel für Jahreszyklus).

Inhaltlich sollten Monitoring-Berichte hauptsächlich Folgendes umfassen:

- Die Ergebnisse des Monitorings der Indikatoren (Am Anfang eines Vorhabens werden Sie mehr über Indikatoren zu den Leistungen und ihrer Nutzung berichten. Im weiteren Verlauf des Vorhabens betrachten Sie stärker den letztendlichen Nutzen für die Zielgruppe und in wie weit Sie ihn zum gegebenen Zeitpunkt bereits erreichen konnten.)
- Hinweise für evtl. darüber hinaus gehende – positive oder negative – Wirkungen.
- Wichtige Informationen zum Management des Vorhabens.
- Hinweise/Empfehlungen ob und wie ggf. umgesteuert werden muss.

Um eine zusätzliche Belastung der Partner möglichst gering zu halten, sollten die Berichte – wie die gesamte Planung und das Monitoring – auf bestehenden Systemen und Formaten der Partnerorganisation aufbauen. Eigene Berichte nur für einen Geber sollte es möglichst nicht mehr geben.

7. Schritt: Was lernen wir – Evaluierung und Lernen

Es läuft alles gut im Garten und es gibt sogar Leute, die ein ähnliches Projekt starten wollen. Zudem möchten Sie Ihre Erfahrungen grundsätzlich auswerten und Dinge verbessern. Deshalb machen Sie eine Evaluierung, zum Teil selbst und bei Bedarf mit Unterstützung von außen.

Im Unterschied zum Monitoring, das regelmäßig die Fortschritte eines Vorhabens zur direkten Steuerung in den Blick nimmt, werden Evaluierungen seltener, aber umso intensiver dazu genutzt, aus einer etwas übergeordneten Perspektive wichtige Aspekte von Entwicklungen unter die Lupe zu nehmen. Evaluierungen dienen meist dazu, am Ende einer Phase für eine weitere Phase oder auch ein neues Vorhaben zu lernen. Sie können aber auch als so genannte „Ex-Post-Evaluierung" die Wirkungen einige Jahre nach Vorhabensende intensiver beleuchten. Generell sollten Sie bei Evaluierungen – soweit wie möglich – auf Monitoring-Ergebnissen und -Erfahrungen aufbauen.

Evaluierungen kann man grundsätzlich:

- entweder durch Beauftragung von Außenstehenden durchführen lassen (externe Gutachter/innen). Dies hat den Vorteil, dass Geber oder eine kritische Öffentlichkeit Außenstehende eher für neutral halten und sie weniger Eigeninteressen haben.
- oder selbst als gemeinsamen Lernprozess durchführen. Der Vorteil an Selbstevaluierungen ist, dass die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse von Projektteams eher akzeptiert und sich daraus ergebende Empfehlungen danach viel häufiger umgesetzt werden. Auch solche Evaluierungen brauchen eine verantwortliche Person, die den Prozess steuert und moderiert, sowie die aktive Unterstützung der Führung. Auch bei Selbstevaluierung kann Unterstützung von außen – z.B. zur Moderation – herangezogen werden.

Für die deutsche EZ gelten verbindlich die Evaluierungskriterien des BMZ bzw. OECD/DAC (Development Assistance Committee):

Relevanz:
Sind die Entwicklungsziele relevant? Ist die Konzeption überzeugend? (Ist ein Garten für das gewünschte Einkommen das Richtige?)

Effektivität:
Wurden die Ziele erreicht? Gab es weitere Veränderungen oder Wirkungen? Wie wurde mit Risiken umgegangen? (Erfüllt der Garten die mit ihm verbundenen Erwartungen?)

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen:
Welchen Beitrag leistet das Vorhaben zu längerfristigen Entwicklungszielen? (Trägt der Garten zur Verbesserung der Lebensqualität generell bei?)

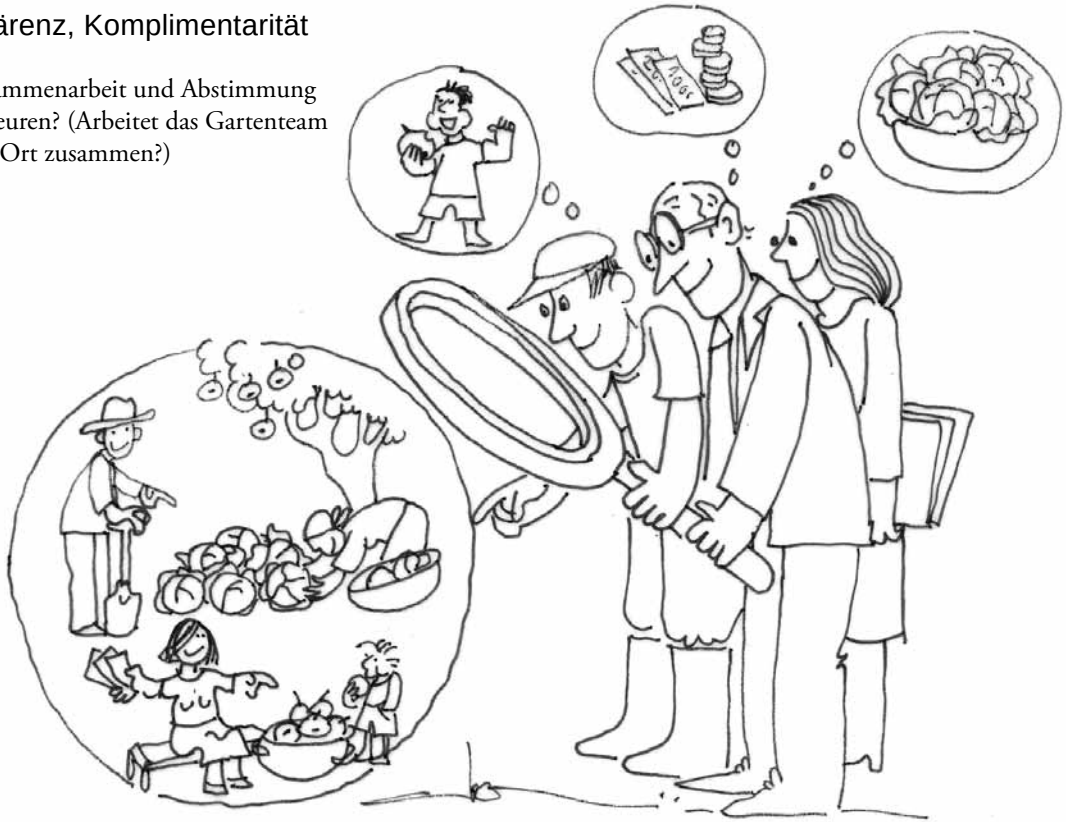
Nachhaltigkeit:
Welche nachhaltigen, langfristigen Wirkungen sind zu erwarten oder wurden erreicht? (Ist das Projekt Garten mit dem Verkauf von Gemüse auf langfristige Wirkungen hin angelegt?)

Effizienz:
Werden die Ressourcen effizient genutzt? Wie ist das Management und PM&E? (Wurde der Garten effizient gemacht und wie ist das Management?)

BMZ-Kriterium „Kohärenz, Komplimentarität und Koordination“:
Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit und Abstimmung mit anderen Partnern/Akteuren? (Arbeitet das Gartenteam mit anderen Vorhaben im Ort zusammen?)

Für den Evaluierungsprozess selbst gibt es Qualitätsstandards, die unabhängig davon sind, ob es sich um Selbstevaluierungen oder externe Evaluierungen handelt. So sollten in jedem Fall die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten wahrgenommen werden, v.a. Zielgruppen, Kunden einer Dienstleistung, politisch relevante Akteure, Kooperationspartner aus der EZ, andere beteiligte Institutionen und natürlich die Partnerorganisation selbst.

Ebenso wichtig ist es, qualitative und quantitative Informationen („Wie viel von etwas?“ „Wie gut ist es“?) bei den verschiedenen Beteiligten mit verschiedenen Methoden zu erheben, denn jede hat Vor- und Nachteile. Zudem können Sie so bestimmte Informationen zur Kontrolle „gegenchecken“.



Ganz konkret könnte eine Evaluierung des Garten-Projekts so aussehen:

Vorbereitung:

Sie entscheiden mit der Gruppe, dass Sie eine Selbstevaluierung wollen. Bei einem ersten Treffen diskutieren Sie die Rolle des Teams, sowie die finanziellen Möglichkeiten.

Sie besprechen die Ziele der Evaluierung. Generell wollen Sie v.a. wissen, welchen Nutzen der Garten hat und wie solche Projektgruppen am besten zusammenarbeiten können, um daraus für weitere Gärten in anderen Orten zu lernen.

Sie planen die Evaluierung und halten alles schriftlich fest.

In dieser Phase klären Sie:

- Wann und wie soll eine Evaluierung durchgeführt werden?
- Mit welchem Ziel (z.B. gemeinsames Lernen für eine nächste Phase, Nachweis von Wirkungen gegenüber einem Geldgeber)?
- Welche Ressourcen, Kompetenzen und Rahmenbedingungen sind vorhanden und benötigen Sie?
- Wer übernimmt welche Rolle?
- Was genau wollen Sie wissen (Evaluierungsfragen)?
- Wie soll die Evaluierung ablaufen und methodisch gestaltet werden?

Durchführung:

Zunächst trifft sich das Projektteam, evtl. moderiert von einer Moderatorin, und analysiert die eigenen Stärken und Schwächen. Sie reflektieren die Geschichte des Projekts und was wichtige Erfolgsfaktoren waren.

Dann planen und führen Sie mit dem Team Interviews mit wichtigen Akteuren durch oder Sie beauftragen jemanden, dies für Sie zu tun. Eine Ortsversammlung ist ebenso Teil der Evaluierung.

Alle Informationen werden dokumentiert und ausgewertet. Danach trifft sich das Projektteam und reflektiert über die Ergebnisse und was das für das Projekt selbst, aber auch für weitere Projekte heißt.

Es stehen folgende Aufgaben an:

- die gewählten Methoden konkret ausgestalten (z.B. Zielgruppen-Workshop oder Fragebogen)
- den Prozess organisatorisch und logistisch planen (Terminabsprachen, Räume, Transport etc.)
- relevante Dokumente auswählen und beschaffen
- Daten und Informationen mit den ausgewählten Methoden beschaffen
- die Daten/Informationen und Dokumente nach den Evaluierungsfragen und BMZ-Kriterien auswerten und gemeinsam analysieren

Nutzung der Evaluierung:

Sie wollen die Ergebnisse auch mit wichtigen Beteiligten diskutieren. Es sind auch Vertreter eines anderen Ortes dabei, wo evtl. ein weiterer Garten geplant wird.

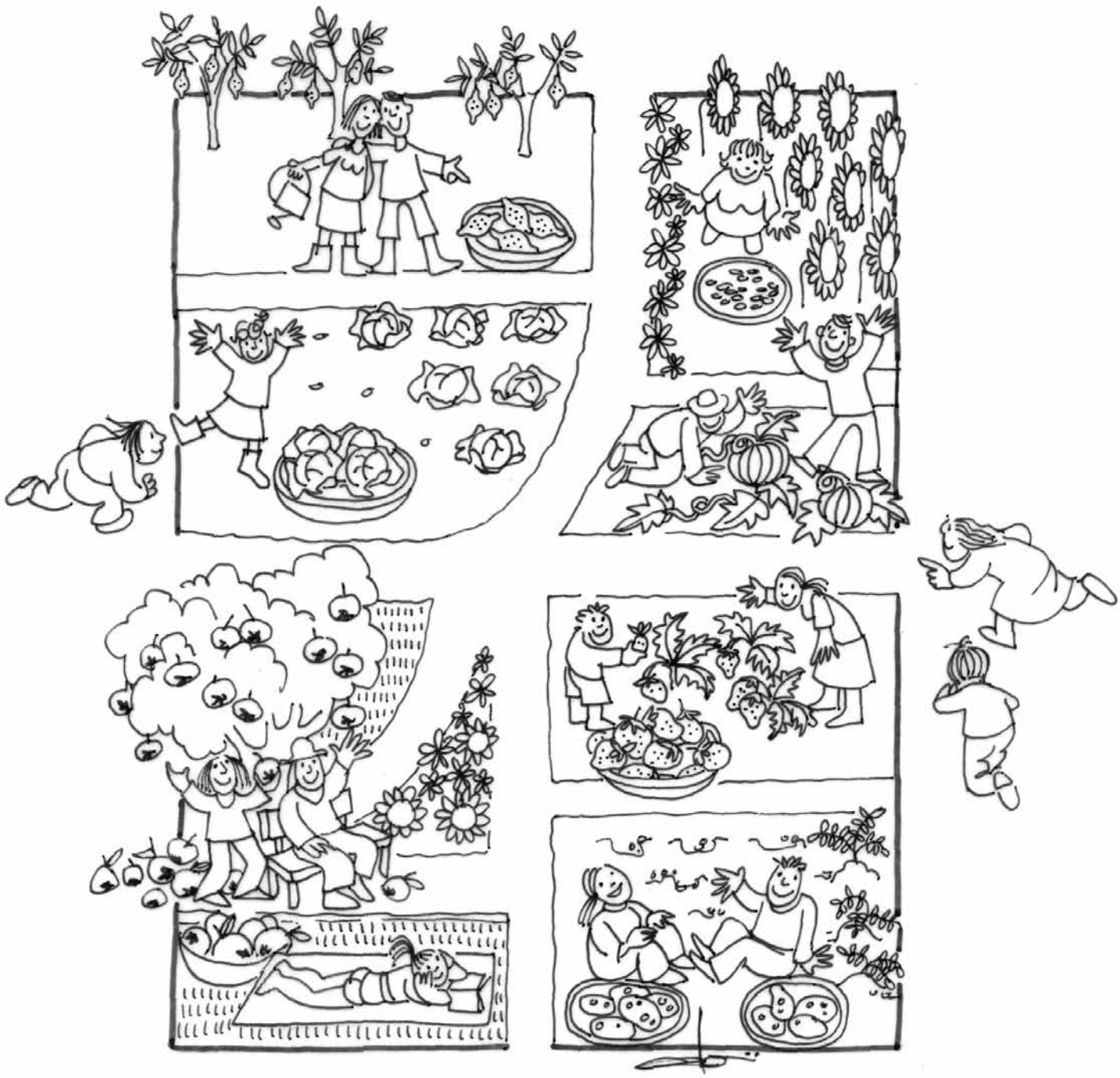
Aus der internen und dieser Diskussion werden dann endgültige Lernerfahrungen und Empfehlungen formuliert. Ein Evaluierungsbericht wird geschrieben und konkrete Veränderungen im Team geplant.

Weil die Ergebnisse so positiv sind, organisieren Sie dazu einen Bericht im Lokalradio und der Zeitung. Damit erhoffen Sie sich einen guten Start in anderen Dörfern und das Interesse von potentiellen Geldgebern. Bald wollen Sie mit den Vorbereitungen in anderen Orten beginnen.

Schließlich setzen Sie die Ergebnisse in Wert:

- Ergebnisse mit relevanten Partnern/Stakeholdern diskutieren
- Lernerfahrungen und Empfehlungen formulieren
- Evaluierungsbericht verfassen
- Umsetzungs-/Aktionsplan erstellen
- Ergebnisse für Öffentlichkeits- bzw. Pressearbeit nutzen
- Ergebnisse in die weiteren Planungen einbringen

Alle freuen sich über das erfolgreiche Projekt und feiern im Garten. Mit den Lernerfahrungen und Empfehlungen können weitere Projekte in Nachbargemeinden angestoßen werden, so dass bald viele weitere blühende Gärten zu bestaunen sind!



Ausgewählte Literatur und Links

Die GIZ hat auf ihren Websiten viele Handreichungen und Grundlagendokumente eingestellt:

- Das PM&E-Portal des GIZ Entwicklungsdienstes bietet eine ausführliche Handreichung mit Einführungstexten, Formaten, Beispielen sowie vielen Methodendarstellungen.
  https://portal.ded.de/service/PlanungundSteuerung/Seiten/PMEvonEntwicklungsmassnahmen.aspx
- GTZ – Wirkungsorientiertes Monitoring. Leitfaden für die Technische Zusammenarbeit, Eschborn 2008. (Darüber hinaus gibt es Methodendarstellungen, sowie viele praktische Beispiele aus den Vorhaben auf dem Portal der ehemaligen GTZ.)
  http://www.hedon.info/dl278
- Auf der Website der früheren InWEnt findet sich mit dem Programmintegrierten Planungs-, Monitorings- und Evaluierungssystem/PriME (Bonn 2008) ein PM&E-System mit entsprechenden Handreichungen.
  http://www.inwent.org/ueber_inwent/evaluierung/index.php.de

Darüber hinaus sind folgende Handreichungen empfehlenswert:

Deutsche Welthungerhilfe: Leitfaden Wirkungsorientierung – v.a. auch Band 3 mit der übersichtlichen Darstellung vieler Methoden.
http://www.welthungerhilfe.de/fileadmin/media/pdf/Fachkonzepte/Leitfaden_Wirkungsorientierung_I.pdf;
http://www.welthungerhilfe.de/fileadmin/media/pdf/Fachkonzepte/Leitfaden_Wirkungsorientierung_II.pdf;
http://www.welthungerhilfe.de/fileadmin/media/pdf/Fachkonzepte/Leitfaden_Wirkungsorientierung_III.pdf

UNDP: Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results, 2009.
http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/Handbook2/documents/english/pme-handbook.pdf

International Fund for Agricultural Development (IFAD): A Guide for Project M&E, ca. 2004 – nach wie vor gute, praxisnahe Hilfe.
http://www.ifad.org/evaluation/guide/m_e_guide.zip

International Fund for Agricultural Development (IFAD), ANGOC, IIRR: Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation, 2001.
http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/Part_1.pdf

Germann, Dorsi und Eberhard Gohl (GTZ-GATE): Participatory Impact Monitoring, 1996 (Band 1 für Community Organisations, Band 2 für NGO, Band 3 mit Beispielen; Englisch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch) – besonders einfach dargestellt für Basisarbeit.
http://www.gtz.de/de/dokumente/en-SVMP-german-gohl-1995.pdf
http://www2.gtz.de/dokumente/bib/96-2007_II.pdf
http://www2.gtz.de/dokumente/bib/96-2007_III.pdf
http://www2.gtz.de/dokumente/bib/96-2007_IV.pdf

Herweg, Karl und Kurt Steiner: Impact Monitoring und Assessment, 2002 (u.a. gefördert von GTZ) – viele Methoden, besonders für Ressourcenmanagementvorhaben.
http://www.monitoreoyevaluacion.info/biblioteca/MVI_203.pdf

Davies, Rick und Jess Dart: The Most Significant Change Technique. A Guide to its Use. April 2005
http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf
Dazu die Stories aus Zimbabwe: Sabi Consulting: Narratives of Hope. “It starts within us”. Documenting Development through Stories of Change. Waver Press, Harare 2010 ISBN-Nr: 978 1 77922104 9 – anderer M&E-Ansatz ohne Indikatoren.

Searching for Common Ground: Cheyanne Church, Mark M. Rogers: Designing for Results. Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation, Washington 2006 – bes. für Zivilen Friedensdienst
http://www.sfcg.org/programmes/ilr/ilt_manualpage.html

Arbeitskreis Evaluation von Entwicklungspolitik der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.): Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis. Arnold Bergsträsser Institut, Freiburg 2010, 16,- € (ISBN 978-3-928597-54-8) – umfassende Darstellung über Ansätze und Praktiken in der EZ.

Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Tulpenfeld 7
53113 Bonn
T +49 22 8 24 34-0
F +49 22 8 24 34-111
E info@giz.de
I www.giz.de

Verantwortlich:
Andrea Winter

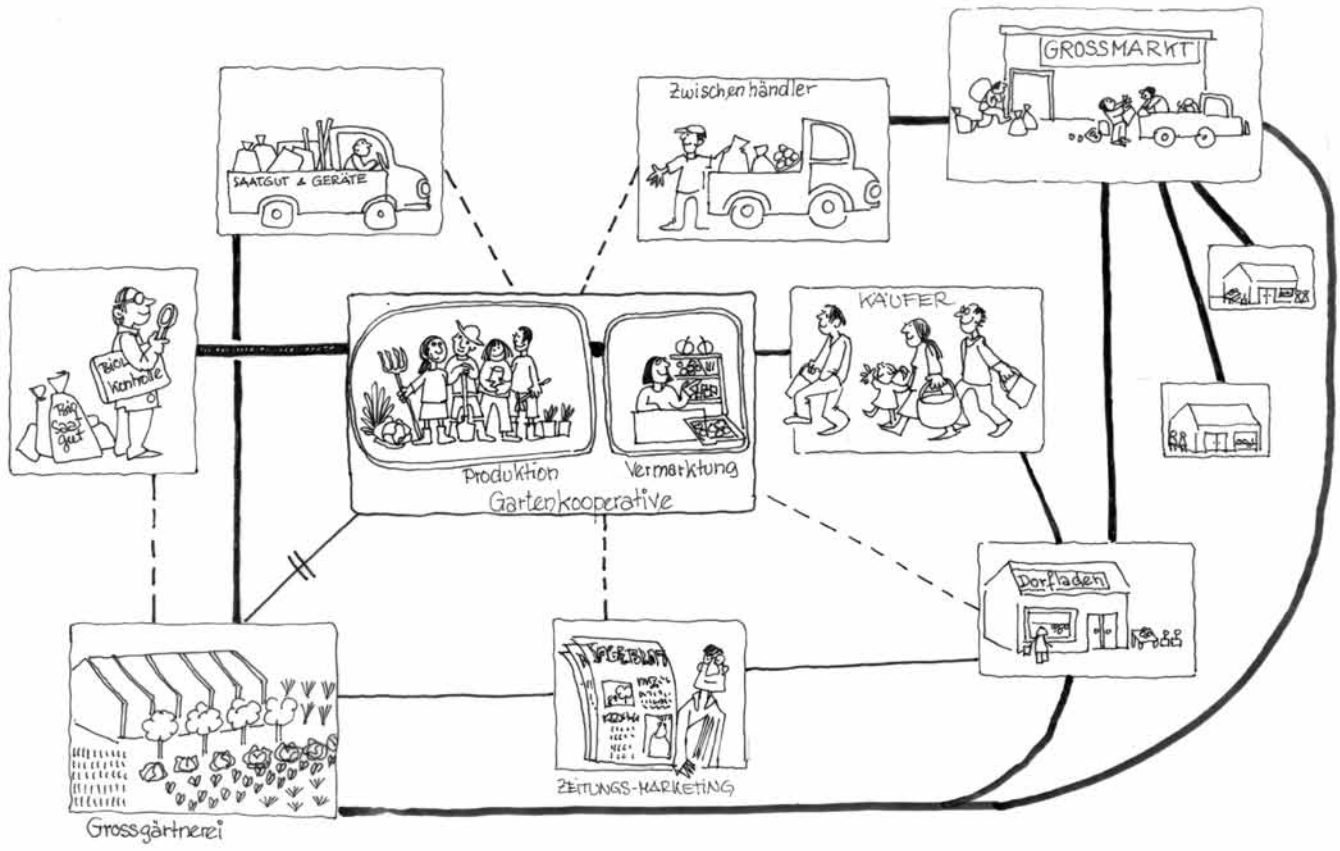
Autorin:
Karola Block

Redaktion und Gestaltung:
Daniela Baum

Illustration – **Ideen und Umsetzung:**
Dorsi Doï Germann

Druck:
SZ Offsetdruck-Verlag GmbH, Sankt Augustin

Bonn 2011



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Im Tulpenfeld 7
53113 Bonn
T +49 22 8 24 34 - 0
F +49 22 8 24 34 - 111
E info@giz.de
I www.giz.de