

prüfen und lernen

Praxisorientierte Handreichung zur
Wirkungsbeobachtung und Evaluation

Impressum

Herausgeber: **VENRO-Geschäftsstelle**
Kaiserstr. 201
53113 Bonn
Tel: +49-(0)2 28 - 9 46 77 - 0
Fax: +49-(0)2 28 - 9 46 77 - 99
Email: sekretariat@venro.org
<http://www.venro.org>

Der Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO)

Ist ein freiwilliger Zusammenschluss von rund 100 deutschen Nichtregierungsorganisationen (NRO), von denen die meisten bundesweit tätig sind. Lokale Initiativen sind im VENRO durch die NRO-Landesnetzwerke repräsentiert, die ebenfalls VENRO-Mitglieder sind.

Die VENRO-Mitglieder sind private und kirchliche Träger der Entwicklungszusammenarbeit, der Nothilfe sowie der entwicklungspolitischen Bildungs-, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit.

Autor:
Dr. Eberhard Gohl

Redaktion:
Marc Wiemann

Presserechtlich verantwortlich:
Dr. Ulla Mikota, Geschäftsführerin

Oktober 2002

Inhaltsverzeichnis

1.	Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist	4
1.1	Akteure des Projektes	4
1.2	Formulierung von Problemen und deren Indikatoren	6
1.3	Klärung und Formulierung von Zielen und deren Indikatoren	9
1.4	Klärung von Aktivitäten und Budget	12
1.5	Klärung von Rahmenbedingungen und Risiken	15
1.6	Berichtswesen	17
1.7	Zuständigkeiten für Erfolgskontrolle und Management-Entscheidungen	18
1.8	Projektvereinbarungen und Begleitung	19
2.	Wirkungsbeobachtung	29
2.1	Wozu dient die Wirkungsbeobachtung?	29
2.2	Was wird beobachtet?	31
2.3	Wer beobachtet?	35
2.4	Wann (und wie oft) wird beobachtet?	36
2.5	Wie wird dokumentiert?	37
2.6	Wer hält den Spiegel vor?	41
2.7	Wem wird berichtet?	42
2.8	Wie werden die Berichte ausgewertet? Wer entscheidet über die Konsequenzen?	43
3.	Evaluation	51
3.1	Wozu dient die Evaluation?	51
3.2	Was wird evaluiert?	54
3.3	Wer evaluiert?	58
3.4	Wann (und wie oft) wird evaluiert?	60
3.5	Wie wird dokumentiert?	61
3.6	Wer prüft gegen?	62
3.7	Wem wird berichtet?	62
3.8	Wie werden die Berichte ausgewertet? Wer entscheidet über die Konsequenzen?	63
4.	Glossar	75
5.	Weiterführende Literatur	76

Vorwort

Mit begrenzten Mitteln eine möglichst optimale Wirkung erzielen. Dieses Ziel ist allen entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen in ihrer Projektarbeit grundsätzlich gemein, unabhängig von ihrer Größe, ihren finanziellen Mitteln oder ihren sektoralen und regionalen Schwerpunkten. Die Praxis sieht natürlich viel komplizierter aus. Wie muss ein Projekt konzipiert und durchgeführt werden, um mit möglichst geringem finanziellen Input einen optimalen "impact" (Wirkung) zu erzielen? Welches Know-how, welche Ressourcen, welche Instrumente werden gebraucht und ist es überhaupt möglich, gewünschte Wirkungen, aber auch nichterwünschte Nebenwirkungen zu messen? "Machen wir das Richtige?" Mit der guten Absicht allein ist es also nicht getan. Sowohl von Seiten der Politik, wie natürlich auch von Seiten der Spender und Spenderinnen werden die NRO immer drängender mit diesen Fragen konfrontiert. Wie gut ist die Arbeit der NRO wirklich und wird die berühmte Spendermark auch wirklich optimal eingesetzt?

Als Reaktion auf diese Anfragen, aber auch aufgrund eigener Erfahrungen und Erkenntnisse ist der Ruf nach "mehr Professionalisierung" zu einer der zentralen Herausforderungen bei den entwicklungspolitischen NRO geworden. Einige der großen Hilfsorganisationen haben bereits eigene Evaluierungsabteilungen eingerichtet, Workshops zu diesem Thema finden großen Zuspruch. Auf einem solchen Workshop, der im Juni 1998 von der Karl Kübel-Stiftung durchgeführt wurde, ist auch die Idee zu der vorliegenden Handreichung entstanden. VENRO wurde aufgefordert ein Nachschlagewerk zu erarbeiten, das in übersichtlicher Form praxisorientierte Hilfestellung vor allem für mittlere und kleinere Organisationen bereitstellt. Dabei war allen Beteiligten klar, dass auch diese Handreichung nur ein Teil des Lernprozesses und der Auseinandersetzung mit einer möglichst optimalen Form der Projektplanung, der Partizipation der Projektpartner, der Projektsteuerung, Wirkungsbeobachtung und der Evaluation ist. Der vorliegende Text versteht sich also weder als Patentrezept noch als der Weisheit letzter Schluss, sondern vor allem als Grundlage für die weitere Diskussion zu dieser Fragestellung. Kommentare und Anregungen zur Handreichung sind ausdrücklich erwünscht.

Ganz herzlich danken möchte ich an dieser Stelle dem Autor der Handreichung, Dr. Eberhard Gohl, für die Bereitschaft, seine vielfältigen Praxiserfahrungen in möglichst "appetitanregenden und verdaulichen Häppchen" zu verarbeiten. Ebenso gilt der Dank der Kübel-Stiftung, die sich in dem gesamten Diskussionsprozess zu "Wirkungsbeobachtung und Evaluation" entwicklungspolitischer Projektarbeit mit mehreren Workshops in besonderer Weise engagiert hat. Finanziell ermöglicht wurde die Handreichung durch den Nachlass des Bensheimer Kreises, der sein Restvermögen ausdrücklich für dieses Projekt zur Verfügung gestellt hat.

Dr. Reinhard Hermle
Vorstandsvorsitzender

Zum Autor

Dr. Eberhard Gohl arbeitet als systemischer Berater, Moderator bei organisatorischen Veränderungsprozessen, insbesondere bei der Gestaltung von lernenden Organisationen.

Er war maßgeblich am Aufbau des Finanz- und Wirkungs-Controllings bei Brot für die Welt beteiligt.

Mit Dorsi Germann veröffentlichte er eine reich illustrierte Handreichung zum Thema "Participatory Impact Monitoring" zur wirkungsorientierten Steuerung von Projekten mit starker Basisbeteiligung, als Ergänzung und Alternative zur zielorientierten Projektplanung.

Einleitung

Die Handreichung "Wirkungsbeobachtung und Evaluation" soll Projektsachbearbeitern und -sachbearbeiterinnen von NROs, die in der entwicklungspolitischen Projektförderung tätig sind, befähigen, Wirkungen der von ihnen geförderten Projekte zu ermitteln. Dazu wird beschrieben, wie laufende Erfolgskontrolle in Form von Wirkungsbeobachtung und Evaluation organisiert werden kann.

Die Weichen für eine effiziente Wirkungsbeobachtung und für eine fruchtbare Projektevaluation werden bereits vor Projektbeginn gestellt: Monitoring und Evaluation müssen geplant und in die Projektdurchführung eingebaut sein. Um sinnvolle Aussagen über Wirkungen mit relativ geringem Aufwand zu erhalten, müssen wesentliche Dinge bereits bei Projektbeginn vereinbart und umgesetzt werden. Damit eine Evaluation nicht als Straffaktion empfunden (und durchgeführt) wird, muss der Rahmen dazu von Anfang an klar sein.

idealerweise sollte darum eine Handreichung zur Ermittlung von Wirkungen auch die Schritte Projektentstehung, Planungsdokumentation, Antragsprüfung, Projektvereinbarung, Projektbegleitung und Berichtswesen beinhalten. Allerdings würde eine grundsätzliche Darstellung des entwicklungspolitischen Projektmanagements den Rahmen einer Handreichung sprengen.

Die Fokussierung dieser Handreichung auf Wirkungsbeobachtung und Evaluation, die ja erst im Verlauf oder am Ende des Projektzyklus durchgeführt werden, lässt nur kurze Hinweise auf die vorhergehenden Schritte der Projektbearbeitung zu. Wir versuchen im folgenden, die Planung von Wirkungsbeobachtung und Evaluation einzubeziehen, ohne jedoch die gesamte planvolle Projektbearbeitung durch eine entwicklungspolitische NRO oder gar das Thema Projektplanung des nationalen Partners zu vertiefen.

Die Handreichung vermittelt die Zusammenhänge und die Fachterminologie in leicht verständlicher Sprache; dazu wird ein durchgängiges Fallbeispiel verwendet. Für Unterrichtszwecke sind zu wichtigen Zusammenhängen und Begriffen Vorlagen für Overhead-Folien oder Umdrucke am Ende eines jeden Kapitels enthalten.

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

1.1 Akteure des Projekts

Bei allen Bemühungen um Konsens, bei allem ehrlichen Willen zum partizipativen Vorgehen: wir müssen uns im klaren sein, dass es völlig normal ist, dass es in einem entwicklungspolitischen Projekt unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Interessenlagen gibt. Die drei Hauptgruppen bei Entwicklungsprojekten sind

- die Basisorganisation
- die Entwicklungsorganisation
- die Förderorganisation

Mit **Basisorganisation** ist die Organisationsform der Adressaten des Projekts gemeint: z.B. die Dorfgemeinschaft, die Kirchengemeinde, die Frauengruppe. Ihnen soll das Projekt zugute kommen. Bei ihnen soll sich ein Projekterfolg einstellen, zu ihren Gunsten wird eine Projektwirkung erwartet. Die Basisorganisation selbst ist immer weiter unterteilt, z.B. in

- Frauen und Männer
- Alte und Junge
- Ärmere und Reichere

und viele andere mögliche Untergruppen. Nicht immer sind alle diese Differenzierungen wichtig, aber sie können wichtig werden, wenn wir feststellen, dass das geförderte Projekt sich nicht für alle gleich auswirkt, oder etwa wenn Konflikte in der Basisorganisation zu beobachten sind. In unseren Zusammenhängen ist die Unterscheidung der Lebenssituationen von Frauen und Männern fast immer ziemlich wichtig.

Die **Entwicklungsorganisation** ist die Einheit, die vor Ort für die Projektdurchführung verantwortlich ist: eine nationale NRO, eine Kirche, eine karitative Organisation; sie arbeitet fast immer mit ehrenamtlichen, oft aber auch mit bezahlten Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen. Sie sollen nicht die direkten Nutznießenden des Projekts sein, sondern sie helfen, dass die Adressaten des Projekts einen Nutzen vom Projekt haben. Manchmal aber sollen sie auch indirekt einen Vorteil vom Projekt haben, etwa wenn in der Entwicklungsorganisation Wissen aufgebaut oder ihren Beschäftigten eine wirtschaftliche Sicherheit geboten werden soll.

Auch die Entwicklungsorganisation ist natürlich weiter unterteilt, z.B. nach:

- Organisationshierarchie (Chef oder Chefin, Fachpersonal, Hilfskräfte)
- Frauen und Männern
- sozialer und ethnischer Herkunft

Analog zu dem oben Gesagten gilt, dass hinsichtlich der Einschätzung von Projektwirkungen und bei möglichen Konflikten diese Unterscheidungen bedeutsam werden können.

Vor allem in Bezug auf die erwarteten Projektwirkungen ist es sinnvoll, Basis- und Entwicklungsorganisation sorgfältig zu unterscheiden. Allen Beteiligten sollte klar sein, dass in der Regel die Mitglieder der Basisorganisation - und nicht die der Entwicklungsorganisation - die Adressaten, „Zielgruppe“ des Projekts sind.

Keine Regel ohne Ausnahmen:

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

- ↳ Es kann Projekte geben, die speziell auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Entwicklungsorganisation ausgerichtet sind; dann werden aber zugleich indirekte Wirkungen zugunsten der Basisorganisationen erwartet.
- ↳ Viele Projekte werden direkt von einer kleinen Basisorganisation durchgeführt. In diesem Fall gilt das über Entwicklungsorganisationen Gesagte nicht, oder es gilt nur für einzelne Funktionstragende innerhalb der Basisorganisation.
- ↳ Manche Basisorganisationen sind sehr groß, z.B. Mitgliederorganisationen wie Kirchen, Genossenschaften oder Gewerkschaften, die dann auch wieder Dachverbände oder Föderationen bilden. Hier werden in der Regel Teile der Basisorganisation (z.B. die Entwicklungsabteilung) die Rolle einer Entwicklungsorganisation übernehmen. Und hier kann es zu Interessenkonflikten zwischen Funktionsträgern und Adressaten des Projekts kommen, wenn erstere aufgrund ihres Einflusses die institutionellen oder gar individuellen Interessen in den Vordergrund bringen.

Last not least kommt die **Förderorganisation**, d.h. die Gruppe, der Verein oder das Hilfswerk, welche Entwicklungsprojekte z.B. von Deutschland aus fördert. Sie arbeitet teils mit ehrenamtlichen, teils mit hauptamtlichen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen, deren Hauptanliegen es ist, eine bestimmte Gruppe benachteiligter Menschen in der Dritten Welt bei der Verbesserung ihrer Lebensbedingungen zu unterstützen. Die Fördermittel kommen im wesentlichen von der (deutschen) Öffentlichkeit, und ihr gegenüber ist die Förderorganisation rechenschaftspflichtig. Sofern die Mittel direkt von Spendenden kommen, unterziehen sich die Hilfswerke in der Regel einer freiwilligen Selbstkontrolle, etwa um das Spendensiegel des Deutschen Zentralinstitutes für soziale Fragen (dzi) zu erhalten. Bei staatlichen Mitteln sind die Anforderungen des Haushaltsrecht einzuhalten. Im Falle von Ko-Finanzierungen kann eine Förderorganisation anderen Hilfswerken gegenüber rechenschaftspflichtig sein. Die Förderorganisation ist ebenso diesen gegenüber verpflichtet nachzuweisen, dass die Mittel wirksam zugunsten der armen Bevölkerung eingesetzt wurden. Angesichts der kritischen bis ablehnenden Haltung gegenüber der Entwicklungshilfe, die hierzulande oft anzutreffen ist, stehen die Förderorganisationen zunehmend in der Pflicht, die korrekte und wirkungsvolle Verwendung der weitergeleiteten Spenden nachweisen zu müssen.

Alle diese **projektbeteiligten Organisationen unterscheiden sich** hinsichtlich

- ihrer Vorstellung darüber, was Projekterfolg bedeutet
- ihrer Wahrnehmung von Veränderungen
- ihrer Zuordnung von Ursachen zu den beobachteten Veränderungen
- ihrer Verantwortung für Erfolge und Misserfolge
- ihrem Interesse an Transparenz

um nur einige Aspekte zu nennen. Wer hat mehr, wer hat weniger Interesse daran, Projektwirkungen zu ermitteln? Wer wird sie eher beschönigen, wer wird sie eher herunterspielen? Wer wird sich eher als Kontrolleur oder Kontrolleurin fühlen, wer eher als Kontrollierter oder Kontrollierte? Welche Auswirkungen hat das auf einen sachlichen Dialog?

Sicher ist nur, dass es nicht einfach sein wird, eine gemeinsame Beurteilung der Erfolge, sprich Wirkungsbeobachtung und Evaluation, zu erreichen.

Die obigen Kategorisierungen und Feststellungen sind in dieser Kürze sehr verallgemeinernd. Sie sollten sie für Ihr Projekt nochmals überprüfen und ergänzen.

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

1.2 Formulierung von Problemen und deren Indikatoren

Wenn wir später einmal Erfolge oder Auswirkungen des geförderten Projekts ermitteln wollen, so geht das kaum, wenn wir nicht die Ausgangssituation genau erfasst haben! Obwohl diese Feststellung vielleicht banal ist, so haben wir in der Projektrealität hier doch meist eine Fehlanzeige!

In den Projektanträgen bzw. in den Projektunterlagen gibt es in der Regel eine Rechtfertigung für die geplanten Maßnahmen, die auch eine Beschreibung der Ausgangssituation beinhaltet. Doch leider ist sie oft so vage, dass sie für eine spätere

Wirkungsbeobachtung und Evaluierung wenig taugt.

Wie könnte die Beschreibung der Ausgangssituation aussehen, damit sie für die spätere Wirkungsbeobachtung und Evaluierung nützt? Neben den allgemeinen wichtigen Informationen wie z.B. Rahmenbedingungen im Lande und in der Region müssen schon spezifische Informationen auch über den Projektort vorliegen. Diese sollen z.B. auch die positiven Aspekte der Situation vor Ort und die **Potentiale** der Bevölkerung benennen. Aber wir kommen nicht umhin, uns auch genau berichten zu lassen, welche Probleme die Menschen vor Ort haben, insbesondere diejenigen Probleme, die jetzt mit Hilfe eines Projekts angegangen werden sollen.

Nur wenn wir genau wissen, wie die verbesserungswürdige Situation vor Beginn des Projekts beschaffen ist, können wir später die Veränderungen feststellen.

Was ist ein Problem ?

Ein **Problem** ist

ein real existierender Zustand, der als negativ betrachtet wird und eine Veränderung erfordert.

Wir brauchen also in jedem Fall auch die Beschreibung des jetzigen Zustandes, in dem die benachteiligte Bevölkerungsgruppe lebt, um den späteren Zustand beurteilen zu können.

Beispiel:

- *die Frauen und Kinder sind unterernährt*
- *die Einkommen der Bauernfamilien sind gering*

Was ist der typischste Fehler bei der Problemformulierung?

Ein häufiger Fehler bei der Formulierung von Problemen ist, dass das Problem als ein Fehlen einer ganz bestimmten Lösung ausgedrückt wird, z. B.

- *Mangel an Milchpulver und an Medikamenten*
- *Mangel an Düngemitteln*

Das ist dann nur ein abgeleitetes Problem, hinter dem sich ein anderes verbirgt. Solch eine Problemformulierung ist falsch, weil sie eine bestimmte Problemlösung schon vorgibt (eben die Lieferung von Milchpulver, Medikamenten, Düngemitteln), ohne geprüft zu haben, ob alternative Lösungen nicht gar besser sind. Das tatsächliche Problem erfahren wir in diesem Fall, wenn wir erkunden, was sich hinter diesem „Mangel an ...“ versteckt, z.B. indem wir fragen:

Wenn es einen Mangel an ... gibt, dann ist die Folge, dass ...? Die richtige Formulierung dieser Problemebeispiele könnte dann lauten:

- *die Kindersterblichkeit ist sehr hoch (anstatt „Mangel an Milchpulver und an Medikamenten“)*

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

- *die Erträge des Manioks sind sehr gering (anstatt „Mangel an Düngemitteln“)*

Eine solche Beschreibung des Problems ist zwar der wesentliche Ausgangspunkt, allerdings noch nicht ausreichend, um Veränderungen beobachten zu können. Wir brauchen (mindestens) einen **Indikator** für das Problem und eine Information, wie seine Ausprägung ist.

Was ist ein Indikator?

Die *beispielhafte, konkrete Beschreibung eines Merkmals (Indikator = Anzeiger) eines Zustandes nennen wir Indikator*. Diese Beschreibung, also der Indikator, sollte möglichst objektiv nachprüfbar sein, d.h. wenn er von verschiedenen Akteuren beobachtet wird, sollten diese nicht zu unterschiedlichen, sondern zu gleichen Beobachtungsergebnissen kommen. Es wird nicht immer gelingen, objektiv nachprüfbare Indikatoren zu finden, weil viele Merkmale der Problematik in der Entwicklungszusammenarbeit im Bereich der weichen (nicht eindeutig erfassbaren) Faktoren liegen und außerdem individuell (subjektiv) nur sehr unterschiedlich wahrgenommen werden können.

Die Indikatoren, und insbesondere die objektiv nachprüfbaren, erlauben natürlich nicht die befriedigende Beschreibung der gesamten Situation oder Problematik, doch sie ermöglichen uns zumindest, ein wesentliches Merkmal zu erfassen, um spätere Veränderungen wahrzunehmen. Die Erfahrungen zeigen, dass niemandem damit gedient ist, wenn die Indikatoren recht schwammig sind, sondern dass auch die Basisorganisationen ein Interesse an objektiv nachprüfbaren Indikatoren haben, weil sie für alle Beteiligten - und eben auch die Adressaten - leicht nachvollziehbar sind.

Ein objektiv nachprüfbarer Indikator hat fünf wesentliche Informationen. Die ersten drei Informationen dienen zur Beschreibung dessen, was gemessen werden soll; die folgenden zwei Informationen beschreiben die beobachtete Ausprägung des Indikators zum jeweiligen Zeitpunkt:

... welches Kriterium?	... <i>das Gewicht</i>
... bei welcher Bevölkerung?	... <i>bei Frauen mit Kindern unter 6 Jahren ...</i>
... in welcher Region?	... <i>in den Vierteln XYZ von M.</i>
... zu welchem Zeitpunkt?	... <i>Dezember 1998 (vor Projektbeginn)</i>
... auf welchem Niveau?	... <i>48 kg (Problem-Niveau)</i>

An dieser Stelle sei bereits gesagt: die Indikatoren beschreiben nicht nur die Ausgangssituation - den "Ist"-Zustand -, sondern sie werden auch die folgende Entwicklung - den „Soll“-Zustand - beschreiben; das wird im Kap. 1.3 noch ausgeführt.

Nicht immer können wir die Indikatoren so leicht beobachten oder gar messen: wenn unser Problem ist, dass die Einkommen der Bauern niedrig sind, dann können wir schließlich keine Einkommensteuererklärung heranziehen, um es zu beschreiben. Auch eine Befragung der Bauern über die Höhe ihrer Einkommen mag nutzlos sein, weil solche Informationen zu vertraulich sind, als dass sie selbst engen Freundinnen und Freunden genau mitgeteilt werden. Wenn also direkte Indikatoren nicht zu erheben sind, sollten wir versuchen, indirekte Indikatoren zu ermitteln (Proxy-Indikatoren, „Proxies“).

Beim Einkommen hieße das, wir müssen etwas messen, was damit in engem Zusammenhang steht und leicht zu beobachten ist, z.B.:

- der Kauf neuer Kleider für die Kinder
- die Häufigkeit des Schulbesuchs

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

- die Häufigkeit des Fleischkonsums
- das Vorhandensein eines Fernsehers oder bestimmter Möbel

Diese indirekten Indikatoren sind immer sehr kontextspezifisch, sie lassen sich also nicht von Region A nach Region B ohne weiteres übertragen. Am besten sind sie von den Menschen vor Ort zu benennen und zu beobachten.

Und nicht immer lassen sich Indikatoren genau messen. Die folgenden Wege zur Festlegung von Indikatoren lassen sich unterscheiden:

Vier Wege um Indikatoren zu erarbeiten:

1. Messen oder zählen: (gibt uns genaue Zahlen dazu)

Beispiel: die Personen wiegen, Gewicht in kg angeben

2. Skalieren: (gibt uns eine abstufbare Beschreibung)

Beispiel: die Häufigkeit von Krankheiten staffeln: immer - häufig - manchmal - selten - nie

3. Klassifizieren: (gibt Auskunft über nicht abstufbare Merkmale)

Beispiel: JA oder NEIN: „Ist Ihr Kind heute krank?“

Beispiel: FRAU oder MANN: „Wird die Beratungsstelle von einer Frau oder einem Mann geleitet?“

4. Qualitativ beschreiben: (gibt uns eine beispielhafte Beschreibung nur in Worten)

Beispiel: einfach in Worten beschreiben, was im Zusammenhang mit diesem Indikator wichtig ist: „Eine Gruppe von Frauen vom Viertel X in M. hat an gefangenen, Krapfen aus Sojamehl zu backen, um sie im Viertel Y zu verkaufen.“

Wer erkundet die Ausgangssituation?

Wer soll die Erkundung der Ausgangssituation nun durchführen? Wenn wir unsere drei Gruppen von Akteuren nehmen:

- die Basisorganisation ?
- die Entwicklungsorganisation ?
- die Förderorganisation ?

Und wer im Auftrag dieser Organisationen ?

Die Antworten lassen sich schlecht verallgemeinern. Folgende Überlegungen mögen als Entscheidungshilfe dienen:

Die **Förderorganisation** sollte es nach Möglichkeit nicht tun. Ausnahmen: die Angaben im Projektantrag scheinen zweifelhaft; die Beteiligten sind nicht ausreichend erfahren; oder aber diese Studie soll exemplarisch ein Wirkungsmonitoring auf die Schiene setzen! Und wenn die Förderorganisation dabei ist, muss sie sich eng mit der Entwicklungs- und Basisorganisation abstimmen.

In der Regel beauftragt die Förderorganisation dafür eine unabhängige Gutachterin oder einen unabhängigen Gutachter. Zu Übungs- oder Praxiszwecken könnte auch einmal eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der Förderorganisation an einer solchen Studie teilnehmen; die unabhängige Fachexpertise wäre dann möglicherweise in Frage gestellt, aber für kleinere entwicklungspolitische NRO könnte der deutlich erhöhte Praxisbezug der Projektbearbeitung ein wichtiger Zugewinn sein.

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

Die **Entwicklungsorganisation** wird in den meisten Fällen diese Erhebung selbst durchführen, da sie meistens auch den Projektantrag schreibt; da sie später für die Projektdurchführung und Berichterstattung gerade stehen muss; da sie eher als die Basisorganisation über das Know-how zur Situationsanalyse verfügt.

Es ist sicherlich der Normalfall, dass das Projektpersonal die Erhebung durchführt; das macht auch Sinn für ein differenziertes Kennenlernen der Situation. Es ist aber auch bereichernd, wenn zusätzlich ein unabhängiger Gutachter oder eine Gutachterin eine „unbefangene“ Situationsanalyse vornimmt, um die Wahrnehmung des Projektpersonals gegen zu prüfen, zu schärfen und zu erweitern.

Die **Basisorganisation** wird leider in den wenigsten Fällen mit einer Erhebung der Ausgangssituation betraut. Wäre sie nicht dazu in der Lage? Immerhin kennt sie doch ihre eigene Situation am allerbesten; sie hat sich doch in der Regel an der Projektplanung beteiligt; sie muss ja später Teile des Projekts durchführen.

Es ist unzweifelhaft, dass es schwierig ist, die Basisorganisation an der Erhebung der Ausgangssituation zu beteiligen. Je nach dem, wie lange ein Projekt schon läuft, und welche Verantwortung die Adressaten im geplanten Projekt übernehmen sollen, lässt sich abschätzen, ob es möglich ist.

Dabei kann auch die Basisorganisation Außenstehende beauftragen, z.B. den Dorflehrer, die Ärztin etc., oder aber die Betroffenen (die Frauen, die landlosen Bauern, ...) beschreiben ihre Situation selbst. Es gibt ein beträchtliches Risiko, dass diese Situationsanalysen sehr interessengeleitet werden, manchmal sogar beeinflusst von Einzelpersonen. Dann kann externe Unterstützung zu einem realistischeren Bild verhelfen, etwa durch Fachkräfte der Entwicklungsorganisation oder durch externe Gutachtende oder Beratende. Insbesondere wenn so etwas noch nie zuvor gemacht wurde, ist eine externe methodische Unterstützung notwendig.

Die Entwicklungsorganisationen setzen immer häufiger partizipative Methoden des Projektmanagements ein, die es auch der Dorfbevölkerung erlauben, sie aktiv an der Analyse und Steuerung von Projekten zu beteiligen. Inzwischen gibt es viele gute Erfahrungen mit Erhebungsmethoden, an denen die betroffene Bevölkerung aktiv beteiligt ist, weil diese ja selbst über das reichhaltigste kontextspezifische „Insider“-Wissen verfügt (z.B. Participatory Rural Appraisal - PRA). In der Aufwertung dieses Wissens und dessen Einbindung in das gesamte Projektmanagement durch partizipative Methoden liegen gewaltige Potentiale in der Entwicklungspolitik.

Auch eine gemeinschaftliche Situationsanalyse der beteiligten Akteure kann sehr gut zu einer weitgehend gemeinsamen Sicht führen: mit Hilfe einer routinierten Moderation können die Sichtweisen und Informationen zusammengetragen und zu einem einheitlichen Bild abgerundet werden. Das ist z.B. ein wesentliches Anliegen der ersten Schritte eines ZOPP-Workshops (zielorientierte Projektplanung); doch häufig gelingt es nicht, die Vertreter und Vertreterinnen der Entwicklungs- und Basisorganisation in diesem Rahmen gleichgewichtig mit den hauptberuflichen Planerinnen und Planern der Förderorganisationen zu beteiligen.

1.3 Klärung und Formulierung von Zielen und deren Indikatoren

Nachdem die Probleme formuliert und auch mit Hilfe von Indikatoren genauer beschrieben sind, fällt es uns leichter, die Ziele und die dazugehörigen Indikatoren zu beschreiben.

Was ist ein Ziel?

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

Das **Ziel** beschreibt die gewünschten Wirkungen oder die erwarteten Vorteile des Projekts. Es wird formuliert als ein

erwünschter Zustand, der in der Zukunft erreicht werden soll.

Dabei gibt es unterschiedliche Zeithorizonte bei den Zielen. Wir haben zwei Möglichkeiten, die zu verschiedenen Zeitpunkten erwünschten Zustände zu beschreiben:

- ↳ als verschiedene Ziele: dies macht Sinn, wenn verschiedene Zeithorizonte (z.B. kurzfristig - mittelfristig - langfristig) unterschiedliche Zielebenen beschreiben;
- ↳ als ein Ziel, das zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Ausprägungen hat, wie sie durch einen Indikator ausgedrückt werden können (vgl. Kap. 1.2): dies empfiehlt sich beispielsweise bei einem Projektziel.

Während das Problem also einen gegenwärtigen negativen Zustand beschreibt, beschreibt das Ziel einen zukünftigen positiven Zustand. Es gibt daher eine einfache Verbindung zwischen den beiden: Das Ziel ist gewissermaßen das Gegenteil des Problems.

Wenn wir die positive Veränderung in der Situation der Adressaten bei den oben genannten Beispielen darstellen wollen, dann lauten die Ziele beispielsweise:

- *die Kinder und die Frauen sind besser ernährt*
- *die Kindersterblichkeit ist gering*
- *die Einkommen der Bauernfamilien sind gestiegen*
- *die Erträge des Manioks sind zufriedenstellend*

Was ist der typischste Fehler bei der Zielformulierung?

Ein sehr häufiger Fehler bei der Formulierung von Zielen ist, dass das Ziel als Durchführung von Maßnahmen (Aktivitäten) ausgedrückt wird, z.B.

- *Ausbildung von Krankenschwestern oder -pflegern*
- *Erährungsberatung durchführen*
- *Bohren von Tiefbrunnen zur Trinkwasserversorgung*

Aber nicht die Durchführung der Projektmaßnahmen macht den Sinn und Erfolg eines Projektes aus, sondern das Erreichen eines verbesserten Zustandes im Umfeld der Adressaten - dieser erwünschte Zustand sollte darum als Ziel formuliert sein! (vgl. auch Kap. 1.4)

Welche Ebenen von Zielen gibt es?

Gelegentlich ist es sinnvoll, drei Ebenen von Zielen zu unterscheiden:

- **Oberziel**
- **Projektziel**
- **Ergebnis**

Das **Oberziel** bezieht sich auf den erwünschten Zustand bei den Adressaten des Projekts und ist ein

Zustand, der in der Zukunft zu erreichen ist, zu dem das Projekt einen Beitrag leisten wird.

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

Das Oberziel kann also nicht durch ein einzelnes Projekt erreicht werden, sondern vielmehr durch ein Zusammenwirken von mehreren Projekten oder weiteren Faktoren gleichzeitig. In der Regel kann das Oberziel nur langfristig erreicht werden.

Beispiel:

- Die Lebensbedingungen der armen Familien in M. haben sich verbessert

Das **Projektziel** bezieht sich auch auf den erwünschten Zustand bei den Adressaten des Projekts und ist ein Zustand der Zukunft, der durch ein bestimmtes Projekt erreicht werden kann, genauer gesagt mit Hilfe von den geplanten Projektaktivitäten, den Bemühungen des Projektpersonals, den Projektmitteln sowie mit der aktiven Partizipation der Adressaten.

Wenn ein erwünschter Zustand in der Situation der Adressaten erreicht ist, kann man es wie folgt formulieren:

Beispiel:

- Die Frauen von M., die durch das Projekt ... ausgebildet worden sind, sowie deren Kinder sind besser ernährt

Häufig setzt sich ein Projekt aus verschiedenen Projektkomponenten zusammen. So kann beispielsweise ein Projekt, das die verbesserte Ernährung von Frauen und Kindern zum Ziel hat, eine Komponente „Gesundheit“, eine Komponente „Ernährung“ und eine Komponente „Einkommensschaffung“ haben. Das Ziel jeder Komponente entspricht einem Unterziel.

Das **Ergebnis** ist also ein Unterziel, für welches das Projekt verantwortlich ist.

Beispiel:

☞ *Die Frauen haben Grundkenntnisse im Bereich Gesundheit und Hygiene*

☞ *Die Frauen können nahrhaftere und preiswertere Speisen zubereiten*

☞ *Die Frauen erzielen ein höheres Einkommen*

Im ZOPP/Logical Framework werden ebenfalls Ergebnisse formuliert. Ein Ergebnis beschreibt dort, von der o.a. Vorstellung des Unterziels abweichend,

ein Produkt oder eine Dienstleistung, welche das Projekt den Adressaten des Projekts zur Verfügung stellen muss, damit die gewünschten Wirkungen eintreten.

Beispiele:

☞ *Die mobile Gesundheitsberatung in den Stadtviertel XYZ von M. funktioniert*

☞ *Das Frauenzentrum ist in Betrieb und wird von den Frauen besucht*

Dieses Verständnis von Ergebnis kann sinnvoll sein für NROs und Projekte, die einen starken Dienstleistungscharakter haben.

Ergebnis, Projektziel und Oberziel sind also verschiedene Ebenen von Zielen, die durch angenommene Wirkungszusammenhänge miteinander verknüpft sind. Sie beschreiben alle einen erwünschten Zustand, der in der Zukunft erreicht werden soll. Um die Ziele zu erreichen, müssen wir Aktivitäten oder Maßnahmen organisieren.

Oft werden die Wirkungshypothesen als Kausalkette formuliert: wenn wir eine Reihe von Aktivitäten oder Maßnahmen durchführen, erhalten wir ein erwartetes Ergebnis; wenn wir die erwarteten Ergebnisse erreichen, erreichen wir auch unser Projektziel; und mit

unserem Projektziel leisten wir einen Beitrag zu dem angestrebten Oberziel. Das ganze gilt unter der Voraussetzung, dass bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sind, die vorher analysiert werden.

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

In der Wirklichkeit sind die Zusammenhänge allerdings nicht so linear und scheinbar monokausal, sondern sie sind komplizierter: eine systemische Betrachtung erlaubt uns, eine starke Vernetzung von Problemen und Zielen zu sehen. Doch leider ist die Darstellung dieser Vernetzung sehr schwierig, so dass in der Praxis doch oft auf einen Zielbaum zurückgegriffen wird.

Wie bilden wir die Zielindikatoren?

Wie zuvor bei den Problemen beschrieben, sind diese Zielvorstellungen noch nicht genau genug, um die späteren Veränderungen beobachten zu können. Wir brauchen auch für jedes Ziel wieder (mindestens) einen Indikator und eine Information, wie dessen Ausprägung zu bestimmten Zeitpunkten in der Zukunft sein sollte.

... welches Kriterium?	... <i>das Gewicht</i>
... bei welcher Bevölkerung?	... <i>bei Frauen mit Kindern unter 6 Jahren ...</i>
... in welcher Region?	... <i>in den Vierteln XYZ von M.</i>
... zu welchem Zeitpunkt?	... <i>auf welchem Niveau?</i>
Dezember 1998 (vor Projektbeginn)	48 kg (Problem-Niveau)
Dezember 1999	51 kg
Dezember 2000	53 kg
Dezember 2001 (nach Projektende)	54 kg (Ziel-Niveau)

Wie Indikatoren gebildet werden, wurde bei der Formulierung von Problemen bereits dargestellt. Wir haben gesehen, dass die Indikatoren auch schon bei der Planung den Zielzustand beschreiben und dabei möglichst im Zeitverlauf dargestellt werden sollten.

Hinsichtlich der Qualität von Zielindikatoren gibt es viele Regeln, vor allem die folgende häufig zitierte Formel: Zielindikatoren sollen "SMART" sein:

S	specific	=	auf das Ziel bezogen
M	measurable	=	messbar
A	achievable	=	erreichbar
R	realistic	=	realistisch
T	timebound	=	auf Zeitpunkte bezogen

Das wesentliche dieses Kürzels sei nochmals in anderen Worten erklärt:

- der Zusammenhang zwischen Ziel und Indikator muss nachvollziehbar sein
- der Indikator sollte ohne übermäßig großen Aufwand regelmäßig messbar sein
- das Ziel sollte gerade so hoch gesteckt werden, dass es auch realistischerweise mit den gegebenen Mitteln (Arbeitskraft, Geld, Material) erreicht werden kann - auch in seinen Abstufungen im Zeitverlauf!

1.4 Klärung von Aktivitäten und Budget

Wenn die Ziele geklärt sind, wissen wir, welcher Zustand bei den Adressaten des Projekts in der gegebenen Zeit erreicht werden soll, möglicherweise sogar mit Zwischenergebnissen. Aber wir haben damit noch nicht definiert, welche Maßnahmen dafür durchzuführen sind. Dies geschieht durch die Formulierung der **Aktivitäten**.

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

Was sind Aktivitäten?

Eine **Aktivität** ist eine

Maßnahme oder Tätigkeit, die im Rahmen des Projekts durchzuführen ist, um zu den Ergebnissen oder Zielen zu gelangen.

Beispiele (zu o.a. Ergebnis 1):

- *eine Kampagne zur Bewusstseinsbildung organisieren*
- *Kurse über Hygiene bei der Essenszubereitung für Frauen veranstalten*
- *intensive Betreuung durch Hebammen organisieren*

Die Aktivitäten beschreiben also, was das Projektpersonal und andere Projektbeteiligte tun müssen, damit die gewünschte Veränderung in der Situation der Adressaten erreicht wird. Gleichzeitig wird über sie festgelegt, wo und in welcher Menge Arbeitskraft, Geld und Material benötigt werden. Mit anderen Worten: über die Aktivitäten - und nicht über die Ziele - wird das **Budget** des Projekts ermittelt (vgl. Ende dieses Absatzes).

Während die Unterscheidung der oben beschriebenen Zielebenen sehr hilfreich, aber nicht unbedingt notwendig ist, so ist es für die Planung der späteren Erfolgs- und Wirkungskontrolle doch unerlässlich, dass eine Unterscheidung gemacht wird zwischen den zwei logischen Ebenen:

- *Zielen, die einen gewünschten Zustand beschreiben, der in der Zukunft erreicht werden soll, und*
- *Aktivitäten, die Maßnahmen oder Tätigkeiten darstellen, die vom Projektpersonal durchzuführen sind.*

Was ist ein häufiger Fehler bei der Formulierung von Zielen und Aktivitäten?

Wie bereits in Kap. 1.3 erwähnt, finden wir in Projektanträgen häufig Zielformulierungen, die in Wirklichkeit Beschreibungen von Aktivitäten sind:

- Durchführen von Trainingskursen für Landwirte im Maniokanbau
- Ausbildung von Krankenschwestern und -pflegern
- Beratung von Schwangeren

Wir können auch für die Aktivitäten Indikatoren für die erfolgreiche Durchführung finden:

- 20 Feldtage und 5 dreitägige Schulungen durchgeführt, 500 Bauern geschult
- 25 Krankenschwestern und -pfleger ausgebildet, davon 22 mit bestandenem Examen
- regelmäßige Schwangerenberatung findet in 3 Gesundheitszentren statt, 80 Frauen pro Monat beraten

Zugegeben: die Durchführung solcher Aktivitäten kann das Ziel des Projektes gewesen sein. Alle sind zufrieden. Wer sollte den Erfolg anzweifeln? **Allerdings: über die Wirkungen wäre damit noch nichts gesagt!**

Sie selbst, gemeinsam mit den Projektpartnern und -partnerinnen, sollten nochmals prüfen: was ist denn das Problem hinter dem Projekt? Was würde die Situation der Adressaten des Projekts verbessern? Wann hat das Projekt „echt etwas gebracht“?

- Sollten die Landwirte informiert werden, oder sollten etwa ihre Maniokerträge steigen?

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

- Sollten die jungen Frauen und Männer einen Beruf erlernen, oder sollte etwa die Gesundheitssituation in einer bestimmten Region verbessert werden?
- Sollte die Beratungsstelle funktionieren, oder sollten etwa die Zahlen der Fehlgeburten und der Kindersterblichkeit zurückgehen?

Vergessen wir nicht, dass viele Brunnen gebohrt wurden, Trainingszentren errichtet, Werkstätten eingerichtet, Menschen ausgebildet, Kampagnen durchgeführt lag dann der Erfolg bereits darin, dass dies durchgeführt wurde, oder erst darin, dass es den Adressaten genützt hat?

gesagt ist nicht gehört
gehört ist nicht verstanden
verstanden ist nicht zugestimmt
zugestimmt ist nicht angewandt
angewandt ist nicht übernommen
übernommen ist nicht verbessert
„gemacht“ ist nicht „bewirkt“!

Was ist ein Budget?

Das Budget ist eine Aufstellung der vorgesehenen Ausgaben und Einnahmen; es wird auch „Kosten- und Finanzierungsplan“ genannt. Der Kostenplan ergibt sich direkt aus den geplanten Aktivitäten; nur auf diese direkt zuordbaren Ausgaben beschränken wir uns an dieser Stelle, weil sie der wesentliche Punkt sind. (Allerdings wird es außerdem nötig sein, Ausgaben von Kosten zu unterscheiden - besonders im Falle von Investitionen -, und es kommen noch Gemeinkosten hinzu, die sich daraus ergeben, dass eine gewisse Organisationsstruktur auch außerhalb des Projekts aufrechterhalten werden muss, um das Projekt durchzuführen.)

In das Budget kommt letztlich nur, was auch wirklich mit Geld zu bezahlen ist, bzw. wofür Geld eingenommen wird. Wir müssen deshalb diejenigen Aufwände und Erträge herausnehmen, die nicht in Form von Geld fließen. Sie kommen in eine gesonderte Aufstellung.

Um die voraussichtlichen Ausgaben eines Projekts zu ermitteln, gehen wir sinnvollerweise drei Schritte:

Ermittlung der Ausgaben:

- ↳ alle Projektaktivitäten werden aufgelistet (Aktivitätenplan)
- ↳ für jede Aktivität wird die erforderliche Menge an Arbeit und an Material ermittelt (voraussichtlicher Aufwand)
- ↳ die für den jeweiligen Aufwand erforderliche Geldsumme wird berechnet (voraussichtliche Ausgaben)

Für den Fall, dass das Projekt auch Einnahmen erwirtschaften wird, gehen wir nochmals drei analoge Schritte:

Ermittlung der Einnahmen:

- ↳ alle Projekterträge, die Geld einbringen können, werden aufgelistet (Liste der Produkte)

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

- ↳ für jedes Produkt wird die voraussichtlich produzierte Menge ermittelt (voraussichtlicher Ertrag)
- ↳ die für den jeweiligen Ertrag zu erzielende Geldsumme wird berechnet (voraussichtliche Einnahmen)
- ↳ die darüber hinaus zu erwartenden Fördermittel werden aufgelistet, wobei zu beachten ist, ob sie an bestimmte Projektaktivitäten zweckgebunden sind, oder frei zugeordnet werden können

Das Budget hat drei wesentliche Funktionen, die auch bei der späteren Erfolgskontrolle von Bedeutung sind:

- ↳ Verteilung der Ressourcen (Arbeitskraft, Geld, Material) auf die Aktivitäten und damit auf bestimmte Verantwortlichkeiten (→ Ausgaben)
- ↳ Mobilisierung der notwendigen Ressourcen (Arbeitskraft, Geld, Material), um den Plan durchzuführen (→ Einnahmen)
- ↳ Festlegung von Obergrenzen, die mit den Ausgaben nicht überschritten werden dürfen, und von Untergrenzen, die bei den Einnahmen zu erreichen sind.

Ausgaben und Einnahmen müssen in einem Budget im Gleichgewicht sein. Der Kostenplan allein reicht nicht; es ist auch nicht selbstverständlich - und oft auch nicht den entwicklungspolitischen Zielen dienlich - wenn die Kosten zu 100 % von einem ausländischen Hilfswerk finanziert werden.

Das Projekt kann die geplanten Aktivitäten nur durchführen, wenn es die entsprechenden finanziellen Mittel zur Verfügung hat. Daher müssen alle Beteiligten auch wissen, welches die Quellen für die Einnahmen sind.

1.5 Klärung der Rahmenbedingungen und Risiken

In der Projektplanung sind die Pflichten der einzelnen Projektbeteiligten festgelegt: Was sie oder er aufwenden muss, und für welche Ergebnisse sie oder er Verantwortung trägt. Wenn diese Planung schlüssig ist, lässt sich das Projektziel erreichen - sofern alle Beteiligten ihre Aufgaben richtig wahrnehmen.

Aber das gilt nur, wenn es keine Störungen von außen oder innen gibt. Und genau das ist leider allzu häufig der Fall, so häufig, dass manchmal die Planung (und damit auch das gesamte Budget) gar keinen Sinn zu haben scheinen.

Es gehört zur Vorbereitung der Wirkungsbeobachtung und Erfolgskontrolle, dass vorab geprüft wird, welche Rahmenbedingungen für den Projekterfolg wesentlich sind. Damit ist es nicht notwendig, eine endlose Liste sämtlicher Rahmenbedingungen zu erstellen, sondern herauszufinden, welche davon wesentlich sind und zugleich unsicher. Wir müssen die **Risiken** ermitteln.

Nicht alle Risiken können vor Projektbeginn bekannt sein. Trotzdem lassen sich einige Risiken ermitteln, indem wir uns z.B. fragen:

- Was kann schief gehen?
- Was könnte unseren Projekterfolg behindern?
- Was sollte nicht passieren?

Die Wahrnehmung dieser Risiken wird übrigens je nach Gruppe von Projektakteuren sehr unterschiedlich sein. Es ist nicht nur wichtig, dass die Förderorganisation sich bei der Entscheidung über eine mögliche Förderung diese Fragen „am grünen Tisch“ stellt, sondern noch wichtiger, dass die Entwicklungsorganisation diese Risiken in ihrer Planung berücksichtigt. Wenn sie allerdings zu

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

viele Risiken benennt, kann es für sie heikel werden, falls sich dann keine Förderorganisation beteiligen möchte. Und am allerwichtigsten ist es, dass die Basisorganisation immer wieder Gelegenheit erhält, sich dazu zu äußern - selbst wenn sich ihre Mitglieder zu Beginn des Projektes möglicherweise damit schwer tun.

Wenn Risiken identifiziert sind, ist zu prüfen, inwieweit das Erreichen der Projektziele stark angezweifelt werden muss. Es ist sicher auch nochmals ein Anlass, alternative Vorgehensweisen für das Projekt zu erkunden.

Die Risiken lassen sich im wesentlichen in zwei Arten einteilen:

- ↳ externe Risiken, die außerhalb der Verantwortung der Projektbeteiligten liegen
- ↳ interne Risiken, die in der Verantwortung der Projektbeteiligten liegen

Für die Risiken müssen - ebenso wie für Probleme und Ziele - Indikatoren gefunden werden, die anschließend auch regelmäßig beobachtet werden müssen, und auf die ggf. auch reagiert werden muss, wenn die Zielerreichung gefährdet ist.

Wenn wir ein Risiko identifiziert haben, müssen wir es so umformulieren, dass wir den Zustand beschreiben, der eigentlich gegeben sein sollte:

- *die Versorgung mit Milchpulver und Medikamenten ist ausreichend*
- *die örtlichen Vertreter und Vertreterinnen des Gesundheitsministeriums halten die Absprachen ein*

Hinsichtlich der externen Risiken sollten sich die Projektbeteiligten fragen, ob sie diese nicht doch etwas beeinflussen können, etwa durch Absprachen oder Kooperation mit den anderen Verantwortlichen, oder ob sie sich durch Vorsorgemaßnahmen in gewisser Weise davor schützen können. Solche Maßnahmen könnten als zusätzliche Aktivitäten in die Planung aufgenommen werden.

Was für die externen Risiken gilt, gilt noch viel mehr für die internen Risiken:

zusätzliche Maßnahmen sollten auch den internen Risiken vorbeugen.

Wie interne Risiken zu Entwicklungszielen umformuliert werden können

Wenn wir fragen „Was sollte nicht passieren?“, so fragen wir genau genommen nach einem Ziel. Wir formulieren einen Zustand in der Zukunft, den wir vermeiden wollen. Und häufig können wir dieses Ziel so umformulieren „Was sollte (stattdessen) passieren?“, dass wir positiv ausdrücken, was wir erreichen wollen:

Risiko (negativ) „Was sollte nicht passieren?“	Ziel (positiv) „Was sollte (stattdessen) passieren?“
↳ dass die Buchhaltung nicht regelmäßig geführt wird	↳ dass die Buchhaltung regelmäßig geführt wird
↳ dass die Mitglieder ihre Darlehen nicht rechtzeitig zurückzahlen	↳ dass die Mitglieder ihre Darlehen rechtzeitig zurückzahlen
↳ dass in der Basisorganisation die interne Kontrolle nicht funktioniert	↳ dass in der Basisorganisation die interne Kontrolle funktioniert

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

Ein zweiter Aspekt dieser Umformulierung von Risiken in Ziele ist noch wichtiger in Hinblick auf die spätere Wirkungsbeobachtung: In den meisten Fällen ist ein Projekt durch eine konkrete Problemsituation veranlasst. Die Projektziele beziehen sich dann auf technische oder ökonomische Veränderungen, die angestrebt werden. Wenn wir dagegen aber Ziele aus den Befürchtungen ableiten, dann sind das häufig Ziele, die sich auf Fähigkeiten beziehen.

Dieser Weg erlaubt uns, sehr konkret Indikatoren für indirekte, eher verborgene Ziele zu identifizieren, die Merkmale für die Fähigkeiten beschreiben, welche die Voraussetzung für die Durchführung von Projekten und für die Entwicklung generell sind. Es sind Indikatoren der personalen und sozialen Entwicklung, und es gibt dafür Begriffe wie „soft skills“, „empowerment“ oder „Problemlösungskompetenz“.

Herkömmlicherweise werden die entsprechenden Ziele und Indikatoren eher vage beschrieben; mit dem Zwischenschritt über die Umformulierung von Risiken kommen wir zu sehr kontextspezifischen und präzisen Indikatoren, die von den Betroffenen selbst beobachtet werden, die ihnen ein Anliegen sind, und die ihr Bewusstsein und Selbstbewusstsein bilden. Wenn es gelingt, dass die Mitglieder einer Basisorganisation oder einer Entwicklungsorganisation die Risiken bei sich selbst identifizieren können, dann haben sie einen Teil ihrer eigenen Entwicklungsziele benannt, die sich hervorragend für eine entwicklungspolitische Wirkungsbeobachtung eignen.

1.6 Berichtswesen

Ein systematisches Berichtswesen - selbst in der einfachsten Form - ist das A & O einer Wirkungsbeobachtung und späteren Erfolgskontrolle. Es muss zu Beginn vereinbart und dann auch regelmäßig eingefordert werden.

Es kann ganz einfach sein; folgendes Grundschema empfiehlt sich:

Was war geplant/ vereinbart	Was wurde erreicht?	Begründungen von Abweichungen	Korrekturmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> ↳ hier ist exakt zu wiederholen, was vereinbart worden war ↳ <u>Ziele</u> mit <u>Indikatoren</u> wie vereinbart ↳ <u>Aktivitäten</u>: wie vereinbart ↳ <u>Budget</u>: Einnahmen und Ausgaben in der vereinbarten Struktur mit den vereinbarten Beträgen 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ hier ist exakt die Struktur der Vereinbarung wiederzugeben ↳ <u>Ziele</u> mit <u>Indikatoren</u>: was wurde erreicht? ↳ <u>Aktivitäten</u>: was wurde durchgeführt? ↳ <u>Budget</u>: was wurde eingenommen, was wurde ausgegeben? 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ sofern wesentliche Abweichungen vorkommen, ist zu erläutern, wodurch sie zustande kamen ↳ was „wesentlich“ ist, kann quantitativ vorher festgelegt werden (z.B. 20%), ansonsten kann flexibel nachgefragt werden 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Wenn Abweichungen vorkamen: ↳ <i>entweder</i> wurde innerhalb der Planungen korrigiert ↳ <i>oder</i> es ist eine Änderung der Pläne notwendig ↳ vorab klären: Ist eine Änderung zustimmungspflichtig

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

Das Grundscheema wird noch „umrahmt“ von bestimmten Grundinformationen, z.B.:

- Veränderung der Rahmenbedingungen des Projekts
- Interne Veränderungen (z.B. Personal, Verantwortlichkeiten) bei Basisorganisation und Entwicklungsorganisation
- Unvorhergesehene Maßnahmen und Ergebnisse
- Beobachtung der Risiken
- Offene Fragen

Bei den Risiken lassen sich ganz ähnliche Fragen stellen wie bei Zielen, Aktivitäten und Budget:

- Welche Rahmenbedingungen waren erwartet?
- Welche Rahmenbedingungen waren tatsächlich gegeben?
- *Sofern Abweichungen vorkommen: wodurch sind diese begründet?*
- *Sofern Korrekturmaßnahmen notwendig sind: was wurde getan, was wird weiter vorgeschlagen?*

Das Berichtswesen ist übrigens nicht nur für das Verhältnis zwischen Entwicklungsorganisation und Förderorganisation relevant, sondern auch im Verhältnis zur Basisorganisation und ganz besonders als internes Kontrollinstrument bei jedem der beteiligten Akteure.

So sollte beispielsweise innerhalb der Entwicklungsorganisation keine Entscheidung über Geldausgaben für das Projekt fallen, ohne dass die oder der Verantwortliche sich mit Hilfe eines (mindestens monatlich) aktualisierten Finanzberichts vergewissert hätte, dass die Budgetlinie im betreffenden Zeitraum noch nicht überschritten ist.

Eine zunehmend wichtige Funktion nimmt auch die Wirtschaftsprüfung ein. Das Audit ist nicht nur eine wichtige Form der Selbstkontrolle mit Hilfe einer extern prüfenden Person, die dem Vorstand der Organisation eine unabhängige Meinung über die Jahresrechnung sowie die Leistung des Managements vorlegt. Die Wirtschaftsprüfung legt zudem ein Schwergewicht auf die Untersuchung der internen Kontrollmechanismen der Organisation und macht Vorschläge für deren Verbesserung. Auch wenn die Wirtschaftsprüfung relativ teuer und durch Fälle von Gefälligkeitsgutachten durch selbsternannte Auditors in Verruf geraten sein mag, so wird sie von den größeren Entwicklungsorganisationen und Hilfswerken doch zunehmend geschätzt. Sie ist ein wichtiger Schritt zu mehr Transparenz.

1.7 Zuständigkeiten für Erfolgskontrolle und Management-Entscheidungen

Innerhalb jeder Organisation gibt es mehrere Hierarchieebenen, die sich in unterschiedlichem Maße für die Details der Projektdurchführung interessieren (bzw. interessieren sollten).

Je näher jemand an der Durchführungsebene ist, desto konkretere Informationen braucht sie oder er über die durchgeführten Aktivitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir haben dann eine eher **durchführungsorientierte Erfolgskontrolle**.

Je mehr jemand in die Führung eingebunden ist, desto mehr braucht sie oder er zusammengefasste Informationen; das kann, je nach Führungsmodell, darauf hinauslaufen, dass nicht mehr so sehr nach dem pünktlichen Durchführen von Aktivitäten gefragt wird, sondern eher nach dem Erreichen von Ergebnissen oder dem Erzielen von Wirkungen. Das beinhaltet eine mehr **ergebnisorientierte Erfolgskontrolle**.

1. Was vor der Erfolgskontrolle zu klären ist

Die durchführungsorientierte Kontrolle ist im Kontext der Armut meistens sehr wichtig und daher häufiger anzutreffen, da viele Projektbeteiligte darauf angewiesen sind (oder von der Verwandtschaft gedrängt werden), kleine Ermessensspielräume und wenig kontrollierte Aufgaben zu ihren privaten Gunsten zu nutzen.

Die ergebnisorientierte Kontrolle entspricht vermutlich mehr dem Denken in den Industrieländern. Beim „Management by Objectives“ wird eine Vereinbarung über die zu erreichenden Ergebnisse oder Ziele getroffen, mithilfe welcher Aktivitäten das geschieht, ist in gewisser Weise sekundär, solange das Budget und die Projektphilosophie eingehalten werden. Zu dieser Verantwortlichkeit für ein Ergebnis oder Ziel gehört dann in der Regel auch ein Budget, über welches die oder der Verantwortliche weitgehend frei innerhalb der Zweckbestimmung verfügen kann.

Dieses Managementkonzept ist zwar bei unseren Projektpartnern in der Dritten Welt kaum anzutreffen, aber wir müssen uns klarmachen, dass die Projektvereinbarung zwischen Förderorganisation und Entwicklungsorganisation auf diesem Konzept beruht, und ebenso die meisten der in der Entwicklungszusammenarbeit verwandten Planungsmodelle wie z.B. ZOPP.

Diese Kontrollmechanismen wirken sich auch auf die Form der internen Kontrolle und Berichterstattung aus. Auch wenn wir sehen müssen, dass die Form der Kontrolle sehr stark eine Kultur- und Stilfrage ist, so sollten wir im Interesse der Wirkungsbeobachtung und Erfolgskontrolle auf der Steuerungsebene doch mehr den Akzent auf die ergebnisorientierte Kontrolle setzen.

Die Verantwortlichen der Entwicklungsorganisation müssen nach Möglichkeiten suchen, sich selbst auf eine ergebnisorientierte Kontrolle konzentrieren, und dabei die durchführungsorientierte Kontrolle zu delegieren:

- entweder auf eine untergeordnete Führungsebene
- oder an eine interne Verwaltungseinheit.

1.8 Projektvereinbarung und Begleitung

In den oben ausgeführten Punkten wurde aufgezeigt, dass vor Projektbeginn wesentliche Weichen für die spätere Wirkungsbeobachtung und Evaluation gestellt werden. Bei der Zusage einer Förderung sollte darum eine schriftliche Vereinbarung getroffen werden, vor allem zwischen der Entwicklungsorganisation und der Förderorganisation, welche die gemeinsame Sicht von Zielen, Arbeitsplan, Budget und Berichtswesen klärt und die jeweiligen Verpflichtungen regelt. Doch es reicht nicht, dass die Vereinbarung schriftlich fixiert ist; wesentlich ist letztlich, dass alle Beteiligten sie verstehen und inhaltlich vertreten können.

Die Projektbegleitung muss sich im weiteren dann auf diese Projektvereinbarung berufen. Die Einhaltung der vereinbarten Regeln muss unter Umständen auch im Konfliktfall durchgesetzt werden. Durch ein geeignetes Berichtswesen erleichtern wir uns später die Arbeit bei Wirkungsbeobachtung und Evaluation, wir vermeiden wesentliche Missverständnisse.

Anhang – Kopiervorlagen Kapitel 1

1.1 Akteure des Projekts

1.	2.	3.
Basisorganisation	Entwicklungs- organisation	Förderorganisation

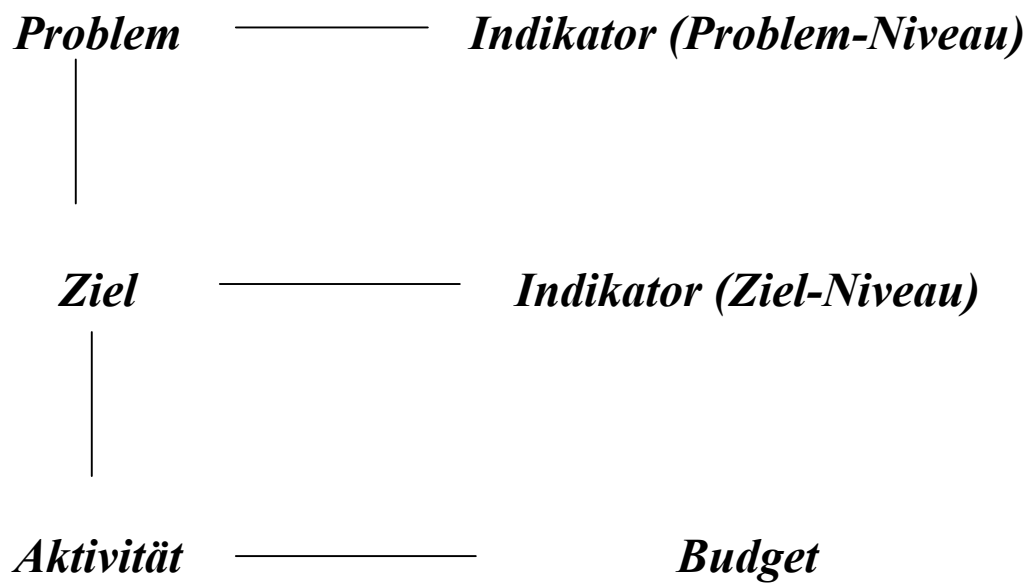
Ihre Mitglieder unterscheiden sich weiter z.B. hinsichtlich

↳ Frauen und Männer	↳ Organisations- -hierarchie (Chef/in, Fachpersonal Hilfskräfte)	↳ Vorstand
↳ Alte und Junge	↳ Frauen und Männer	↳ Hauptamtliche
↳ Ärmere und Reiche	↳ Soziale und ethnische Herkunft	↳ Ehrenamtliche
		↳ Öffentlichkeit / Spender

Diese unterscheiden sich weiterhin z.B. hinsichtlich

Interessen
Wahrnehmungen
Nutzen
Verantwortung
...
Wirkungsanalysen !

Fünf Schlüsselbegriffe für Planung und Monitoring von Projekten



1.2 Probleme und Indikatoren

Problem: ein real existierender Zustand, der als negativ betrachtet wird und eine Veränderung erfordert

Beispiel: *die Frauen und Kinder sind unterernährt
die Einkommen der Bauern sind gering*

**Falsche
Problemformulierung**

**Hinführung zur richtigen
Problemformulierung**

(„Woran fehlt es?“)

(„Wenn es einen Mangel an ... gibt, dann ist die Folge, dass: ...“)

↳ *Mangel an Milchpulver und an
Medikamenten*

↳ *Die Kindersterblichkeit ist sehr hoch*

↳ *Mangel an Düngemitteln*

↳ *Die Erträge des Manioks sind sehr
gering*

Indikator: *Die beispielhafte, konkrete Beschreibung*

- *eines Merkmales*
- *eines Zustandes*

*Ein objektiv nachprüfbarer Indikator hat fünf wesentliche
Informationen*

Beispiel:

... welches Kriterium?

... *das Gewicht*

... bei welcher Bevölkerung?

... *bei Frauen mit Kindern unter 6 Jahren...*

... in welcher Region?

... *in den Vierteln XYZ von M.*

... zu welchem Zeitpunkt?

... *Im Dezember 1998 (vor Projektbeginn)*

... auf welchem Niveau?

... *Beträgt 48kg (Problem-Niveau)*

1.3 Ziele und Indikatoren

Ziel: erwünschter Zustand, der in der Zukunft erreicht werden soll

- Beispiel:**
- *die Kinder und die Frauen sind besser ernährt*
 - *die Einkommen der Bauern sind gestiegen*

Falsche Zielformulierung

(„Welche Maßnahmen sollen am Ende durchgeführt sein?“)

- ↳ *Ausbildung von Krankenschwestern*
- ↳ *Ernährungsberatung*

Hinführung zur richtigen Zielformulierung

(„Wie soll die Situation der Projektadressaten zum Projektende aussehen?“)

- ↳ *Die Kindersterblichkeit ist gering*
- ↳ *Die Einkommen der Bauern sind gestiegen*

Indikator: *enthält Informationen, wie die Ausprägung des Zieles zu bestimmten Zeitpunkten in der Zukunft sein sollte.*

Beispiel:

... welches Kriterium?	... <i>das Gewicht</i>
... bei welcher Bevölkerung?	... <i>bei Frauen mit Kindern unter 6 Jahren...</i>
... in welcher Region?	... <i>in den Vierteln XYZ von M.</i>
... zu welchem Zeitpunkt?	... <i>auf welchem Niveau?</i>
Dezember 1998 (vor Projektbeginn)	<i>48 kg (Problem-Niveau)</i>
Dezember 1999	<i>51 kg</i>
Dezember 2000	<i>53 kg</i>
Dezember 2001 (nach Projektende)	<i>54 kg (Ziel-Niveau)</i>

1.4 Aktivitäten und Budget

Aktivität: *eine Maßnahme oder Tätigkeit, die im Rahmen des Projekts durchzuführen ist, um zu den Ergebnissen oder Zielen zu gelangen*

Beispiele:

- *eine Kampagne zur Bewusstseinsbildung organisieren*
- *Kurse über Hygiene bei der Essenszubereitung für Frauen veranstalten*
- *Intensive Betreuung durch Hebammen organisieren*

Budget:	<i>Aufstellung der vorgesehenen Ausgaben und Einnahmen, die sich aus den geplanten Aktivitäten ableiten lassen (oder aber zur Aufrechterhaltung einer Projekt- oder Organisationsstruktur notwendig sind)</i>
----------------	---

Das Budget hat drei wesentliche Funktionen, die auch bei der späteren Erfolgskontrolle von Bedeutung sind:

- ↪ Verteilung der Ressourcen (Arbeitskraft, Geld, Material) auf die Aktivitäten und damit auf bestimmte Verantwortlichkeiten (→ Ausgaben)
- ↪ Mobilisierung der notwendigen Ressourcen (Arbeitskraft, Geld, Material), um den Plan durchzuführen (→ Einnahmen)
- ↪ Festlegung von Obergrenzen, die mit den Aussagen nicht überschritten werden dürfen, und von Untergrenzen, die bei den Einnahmen zu erreichen sind (→ Wirtschaftlichkeit, Effizienz)

1.5 Rahmenbedingungen und Risiken

Frage nach Risiken

- Was stellt das Erreichen der Projektziele in Frage?

Wenn wahrscheinlich ist, dass bestimmte Risiken das Erreichen der Ziele in Frage stellen, klären:

- Gibt es alternative Vorgehensweisen?
- Was können wir selbst beeinflussen?

Wenn Risiken weiterhin bestehen, nach Rahmenbedingungen fragen:

- Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit wir unsere Ziele erreichen?
- Woran können wir sehen, dass die erforderlichen Rahmenbedingungen gegeben sind? (→ Ermittlung und Beobachtung von Indikatoren)

Umformulierung von internen Risiken zu Entwicklungszielen

Risiko (negativ)

„Was sollte nicht passieren?“

- *dass die Buchhaltung nicht regelmäßig geführt wird*
- *dass die Mitglieder ihre Darlehen nicht rechtzeitig zurückzahlen*
- *dass in der Basisorganisation die interne Kontrolle nicht funktioniert*

Ziel (positiv)

„Was sollte (stattdessen) passieren?“

- *dass die Buchhaltung regelmäßig geführt wird*
- *dass die Mitglieder ihre Darlehen rechtzeitig zurückzahlen*
- *dass in der Basisorganisation die interne Kontrolle funktioniert*

1.6 Berichtswesen

Grundschemata vier Spalten:

Was war geplant/ vereinbart?	Was wurde erreicht?	Begründungen von Abweichungen	Korrektur- maßnahmen
<i>Hier ist exakt zu wiederholen, was vereinbart worden war</i>	<i>Hier ist exakt die Struktur der Vereinbarung wiederzugeben</i>	<i>Sofern wesentliche Abweichungen vorkommen, ist zu erläutern, wodurch sie zustande kamen:</i>	<i>Wenn Abweichungen vorkamen:</i>
<p><u>Ziele</u></p> <p><i>mit <u>Indikatoren</u>: wie vereinbart</i></p> <p><u>Aktivitäten</u>:</p> <p><i>wie vereinbart</i></p> <p><u>Budget</u>:</p> <p><i>Einnahmen und Ausgaben in der vereinbarten Struktur mit den vereinbarten Beträgen</i></p>	<p><u>Ziele</u></p> <p><i>mit <u>Indikatoren</u>: was wurde erreicht?</i></p> <p><u>Aktivitäten</u>:</p> <p><i>was wurde durchgeführt?</i></p> <p><u>Budget</u>:</p> <p><i>Was wurde tatsächlich eingenommen und ausgegeben?</i></p>	<p><i>Was „wesentlich“ ist, kann quantitativ vorher festgelegt werden (z.B. 20%), ansonsten kann flexibel nachgefragt werden</i></p>	<p><i>entweder:</i></p> <p><i>wurde innerhalb der Planungen korrigiert</i></p> <p><i>oder:</i></p> <p><i>es ist eine Änderung der Pläne notwendig</i></p> <p><i>vorab klären:</i></p> <p><i>ist eine Änderung zustimmungspflichtig</i></p>

2. Wirkungsbeobachtung

2. Wirkungsbeobachtung

2.1 Wozu dient die Wirkungsbeobachtung?

2.1.1 Warum die Wirkungen?

Effektivität und Effizienz

Jede Organisation erzeugt bestimmte Produkte. Während ein Unternehmen greifbare Produkte oder Dienstleistungen anbietet, die einen Marktpreis haben, ist die Beschaffenheit der Produkte im gemeinnützigen Bereich undeutlicher. In der Regel sind die Produkte einer „Non-Profit-Organisation“ eben die Wirkungen, die sie im Sinne ihrer gemeinnützigen oder mildtätigen Ziele erzeugt.

Der in der Entwicklungspolitik häufig verwendete Begriff hierzu ist **Wirksamkeit oder Effektivität** eines Projektes oder einer Organisation; wir fragen: „Machen wir das Richtige?“ (Sind unsere Ergebnisse sinnvoll?)

Des weiteren wollen wir unsere Arbeitskraft oder unser Geld (wovon wir ja nicht unendlich viel haben) wirtschaftlich einsetzen, d.h. mit unseren begrenzten Mitteln wollen wir eine möglichst große Wirkung erzielen. Während bei einem Unternehmen das Verhältnis von Aufwand und Ertrag („Input“ und „Output“) die Wirtschaftlichkeit (z.B. Rentabilität, niedrige Stückkosten) berechnet wird, sind bei einer gemeinnützigen Organisation sowohl der Aufwand (z.B. die ehrenamtliche Arbeit) als auch der Ertrag (eben die Wirkungen im Sinne ihrer gemeinnützigen oder mildtätigen Ziele) nicht in Geld zu bewerten, und Wirtschaftlichkeitsrechnungen daher nur begrenzt möglich.

In der Entwicklungspolitik sprechen wir eher von **Leistungsfähigkeit oder Effizienz** eines Projektes oder einer Organisation; wir fragen: „Machen wir es richtig?“ (Setzen wir unsere Mittel und Kräfte richtig ein?)

Annähernd sinnvolle Aussagen über Effektivität und Effizienz einer gemeinnützigen Organisation können wir also nur machen, wenn wir die Wirkungen im Sinne ihrer Ziele kennen, ergänzt um eventuelle nicht beabsichtigte Wirkungen.

Rechenschaftslegung

Diese Aussagen über Effektivität und Effizienz sind natürlich kein Selbstzweck. Jede Förder- und Entwicklungsorganisation steht im Rampenlicht der Öffentlichkeit und muss jederzeit in der Lage sein, wahrheitsgetreu und umfassend Auskunft über die anvertrauten Gelder und die damit erzeugten Ergebnisse geben zu können. Sogar der Staat interessiert sich dafür, nicht nur als „Zuwendungsgeber“, z.B. prüft das Finanzministerium, ob die Organisation wirklich gemeinnützig arbeitet und damit zu Recht steuerlich begünstigt ist.

Öffentlichkeit + Staat	Öffentlichkeit + Staat
Entwicklungsorganisation	Förderorganisation
Vorstand + Management	Vorstand + Management
Mitglieder	Mitglieder
Zuwendungsgeber	Zuwendungsgeber
Adressaten („Zielgruppen“)	Spender („Zielgruppen“)

2. Wirkungsbeobachtung

Auch nach innen ist immer eine Rechtfertigung notwendig, denn es wird relativ viel Geld bewegt, und die richtige Verwendung der Mittel ist auch intern nachzuweisen: die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegenüber der Geschäftsführung (dem Management); das Management gegenüber den Mitgliedern, vertreten durch den Vorstand.

Ob außen oder innen: es gibt noch weitere spezifische Zielgruppen, denen die gemeinnützigen Organisationen nachweisen müssen, dass sie gut arbeiten, z.B. den Zuwendungsgebern, Spendenden oder Projektadressaten. Sie sind im engeren oder weiteren Sinne beteiligt, weder die Entwicklungsorganisation noch die Förderorganisation können auf ihr Vertrauen verzichten und sind darum ihnen gegenüber rechenschaftspflichtig.

2.1.2 Warum die regelmäßige Beobachtung?

Selbststeuerung und Veranlassung interner Lernprozesse

In Basisorganisationen, Entwicklungsorganisationen und Förderorganisationen hat die Beobachtung von Wirkungen neben der Rechenschaftslegung noch eine weitere Bedeutung: die Wirkungsbeobachtung dient zur Selbststeuerung und zum Auslösen von internen Lernprozessen. Hinsichtlich der Selbststeuerung lassen sich in der Entwicklungspolitik zwei Ebenen unterscheiden:

1. die Steuerung (das Management) der Projektdurchführung, sozusagen die Feinsteuerung des Projektes im Rahmen der (bei Bedarf zu ändernden) Projektvereinbarung: dies wird meist durch den Begriff **Monitoring** abgedeckt.
2. die Steuerung (das Management) der Organisationspolitik, z.B. Entscheidungen über Organisationsziele, über Form und Inhalte der unterstützten Projekte (welche „Produkte“), über die Zweckmäßigkeit von Strukturen und Kooperationen. Für diese Ebene der Steuerung ist Monitoring nur eine Voraussetzung, ein wichtiges weiteres Instrument ist die **Evaluation**, bei der auch die bisherigen grundsätzlichen Entscheidungen mit hinterfragt werden können.

Die Selbststeuerung kann etwa so funktionieren, dass ergänzende Maßnahmen ergriffen werden, wenn ein Projektansatz nicht die erwartete Wirkung bringt - bzw. wenn bestimmte Aktivitäten erfolgreicher sind als erwartet, können diese ausgedehnt werden.

Zwei Aspekte der Steuerung seien hier erwähnt: Intern dient die fortlaufende Wirkungsbeobachtung zunächst der Selbststeuerung. Extern dient sie außerdem der Steuerung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren der Projektarbeit; sie dient dem Dialog, der gemeinsamen Zielbestimmung, Interessenabklärung und dem koordinierten Handeln. In beiden Fällen wird evtl. frühzeitig vermieden, dass unter äußerem Druck korrigierende Eingriffe erst erfolgen, wenn „das Kind schon in der Brunnen gefallen ist“.

Mit diesen Steuerungsfunktionen ist auch verbunden, dass die Wirkungsbeobachtung ein Instrument des Lernens ist: indem wir uns Veränderungen bewusst machen, ihre Ursachen analysieren, verstärken wir die ganz normalen Lernvorgänge eines „trial and error“-Prozesses, die sonst vielleicht eher bruchstückhaft reflektiert und nicht zwischen verschiedenen Akteuren mitgeteilt werden.

Die Selbststeuerung beinhaltet also nicht nur die Beobachtung, sondern auch ihre Bewertung und eine daraus abzuleitende Entscheidung. Verallgemeinernd sind es die drei Schritte sehen - denken - handeln.

2. Wirkungsbeobachtung

Da Kapitel 3 der Evaluation gewidmet ist, sollen sich die Ausführungen in Kapitel 2 stärker auf die Wirkungsbeobachtung im Sinne des Monitorings beziehen; anders ausgedrückt: Wirkungsbeobachtung wird als Instrument des täglichen Projektmanagements dargestellt.

2.2 Was wird beobachtet?

Monitoring richtet sich nicht nur auf Wirkungen; vielmehr werden konventionell Aktivitäten und Finanzen wesentlich stärker im Sinne des Monitorings beobachtet (vgl. Kap. 1.7).

Aber im folgenden soll dargestellt werden, wie **Wirkungen** beobachtet werden können, um damit Managemententscheidungen zu treffen. Und in diesem Abschnitt soll eine praktische Anleitung zur Wirkungsbeobachtung gegeben werden. Doch dieser Begriff „Wirkungen“ muss zunächst einmal von ähnlichen Begriffen abgegrenzt werden. Anschließend ist zu differenzieren, welche Arten von Wirkungen es gibt. Und letztlich, was welchen Akteur interessiert.

Was sind Wirkungen?

Es scheint uns sinnvoll, bei der Begriffsklärung schrittweise vorzugehen:

Zunächst einmal können wir einen **Zustand** erfassen. Dabei ist es immer einfacher, den aktuellen Zustand zu ermitteln (vgl. auch Kap. 1.2), aber wir können mit mehr oder weniger Aufwand auch rückwirkend frühere Zustände ermitteln. Es ist naheliegend, dass die Information um so unpräziser wird, je weiter zurück der untersuchte Zustand in der Vergangenheit liegt, wir uns aber nur auf die Erinnerung an „damals“ berufen können.

Wenn wir zwei Zustände vergleichen, z.B. bei Projektbeginn und heute, dann können wir meist eine Veränderung feststellen. Auch wenn wir im ersten Moment über die Ursachen der Veränderung keine Klarheit haben, so müssen wir doch erst einmal die Fakten sammeln, die wir mit unserer Ausgangssituation in Verbindung bringen können.

Zum Zeitpunkt der Planung hatten wir Wirkungshypothesen (vgl. Kap. 1.3) erstellt, d.h. Annahmen über bestimmte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gemacht, die zu einer Ziel-Mittel-Struktur der Ziele und Aktivitäten geführt hatten. Wenn die beobachteten **Veränderungen** in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang mit unseren Aktivitäten stehen, dann müssen wir annehmen, dass sie Wirkungen unseres Projektes sind.

Ob eine Veränderung eine „reine“ Projektwirkung ist oder nicht, wird sich letzten Endes nie beweisen lassen. Je weiter die Veränderung von unseren Aktivitäten „entfernt“ ist, d.h. je indirekter die Einflussmöglichkeit unseres Projekts auf den veränderten Zustand, desto undeutlicher wird der ursächliche Zusammenhang. Es kann die Aufgabe einer Evaluation sein, solche Wirkungshypothesen zu hinterfragen bzw. andere Zusammenhänge aufzuzeigen; das kann sowohl theoriegeleitet geschehen, als auch anhand von Befragungen von Betroffenen.

Immer häufiger wird das englische und französische Wort „**impact**“ (spanisch: *impacto*) mehr oder weniger synonym für Wirkung benutzt. In den drei Sprachen steht es für Bedeutungen wie „Aufprall“, „Einschlag“, „Wucht“ oder gar „Treffer“. Daher können wir „impact“ - das zunehmend in die deutsche Fachsprache eingeflossen ist - als eine kräftige Auswirkung eines Projektes deuten. Welche Wirkung nun stärker ist als eine gewöhnliche, ist nicht eindeutig, aber es wird sich dabei meist um eine oder mehrere signifikante Projektwirkungen gehen, die entweder den Adressaten sehr wichtig waren bzw. sind, oder die entscheidend eine Kette von weiteren Veränderungen bewirken.

Der Begriff „impact“ wird manchmal auch im Sinne von langfristiger Wirkung benutzt; dafür scheint jedoch das Wort **Nachhaltigkeit** bzw. nachhaltige Wirkung präziser. Das heißt aber nicht, dass die Wirkung auf ewig anhalten wird: selbst wenn nach einigen Jahren gewünschte

2. Wirkungsbeobachtung

Projektwirkungen noch vorhanden sind, ist damit noch nicht gesagt, dass sie mit **Dauerhaftigkeit** bleiben werden.

Daraus ergeben sich zusammenfassend folgende Schritte für die Ermittlung von Wirkungen:

- Zunächst wird der Ausgangszustand ermittelt.
- Durch regelmäßige Beobachtung wird festgestellt, inwieweit sich die Situation verändert.
- Mit Hilfe von Wirkungshypothesen wird eine Annahme getroffen, ob die Veränderung der Situation eine Projektwirkung ist.
- Regelmäßige Beobachtung des Zustandes, auch nach Projektende, wird zeigen, ob eine Wirkung nachhaltig oder gar dauerhaft ist.

Wie wird abgeleitet, welches die zu beobachtenden Wirkungen sind?

Weil die Wirkungsbeobachtung im Sinne von Monitoring hier als ein Instrument des Projekt-Managements dargestellt wird, steht die Frage im Vordergrund: Was ist wichtig für die Steuerung des Projekts?

Die Zielebenen (formelle Ziele):

Wie in Kap. 1.3 dargestellt, beschreiben die Ziele eines Projekts - wenn sie nach den dort genannten Regeln formuliert sind -, welche Wirkungen durch das Projekt erwartet werden. Je nachdem wie systematisch bei der Projektplanung vorgegangen wurde, können mehrere Ebenen von Zielen unterschieden werden:

- **Oberziel:** ein Zustand, der in der Zukunft zu erreichen ist, zu dem das Projekt einen Beitrag leisten wird (= das Projekt leistet einen Beitrag zu diesem Oberziel, aber er ist eher indirekt)
- **Projektziel:** ein Zustand in der Zukunft, der durch ein bestimmtes Projekt erreicht werden soll (= das Projektmanagement kann das Projektziel mit großer Wahrscheinlichkeit erreichen, ist aber nicht alleine dafür verantwortlich)
- **Ergebnis:** ein Unterziel, für welches das Projekt verantwortlich ist (= das Projekt kann das Ergebnis mit großer Wahrscheinlichkeit in eigener Verantwortung erreichen) oder aber ein Produkt oder eine Dienstleistung, welche das Projekt den Adressaten des Projekts zur Verfügung stellen muss, damit die gewünschten Wirkungen eintreten.

Die Sicht der verschiedenen Akteure (informelle Ziele):

Wie in Kap. 1.1 dargestellt, haben die einzelnen projektbeteiligten Organisationen unterschiedliche Sichtweisen und Interessen in vielen Dingen, u.a. auch hinsichtlich der Ziele eines Projekts. Zwar ist es wahrscheinlich, dass sie sich über eine Projektvereinbarung auf eine gemeinsame Zielformulierung geeinigt haben, doch es ist trotzdem anzunehmen, dass es sich dabei um einen Kompromiss handelt, und keinen vollen Konsens:

- weil sie unterschiedliche Problemsichtweisen haben
- weil sie unterschiedliche Prioritäten haben
- weil sie unterschiedliche Bedürfnisse haben
- weil sie unterschiedliche Zielvorstellungen haben
- weil sie sich unterschiedlich gut (im Entwicklungsjargon) artikulieren können
- weil sie sich unter einer (abstrakten) Formulierung Unterschiedliches vorstellen

Es ist anzunehmen, dass es bei den Zielen mehrere Perspektiven gibt:

2. Wirkungsbeobachtung

- eine - formelle - Zielvorstellung in der die Projektvereinbarung, die relativ professionell formuliert, manchmal aber auch etwas abstrakt ist
- mehrere - informelle - Zielvorstellungen, die oft unausgesprochen und diffus sind, manchmal auch irrational scheinen, die aber nichtsdestotrotz die Entscheidungen der Projektbeteiligten bestimmen

Die Wirkungen, die aufgrund der formellen Zielvorstellungen erwartet werden, müssen in jedem Fall beobachtet werden. Aber die anderen? Wir müssen immer davon ausgehen, dass es auch andere als die formellen Ziele gibt. Teilweise können wir sie erforschen,

indem wir die anderen Projektbeteiligten danach befragen - möglichst ohne direkte Bezugnahme auf die formell vereinbarten Ziele -, was sie sich denn von dem Projekt erwarten, oder von ihm befürchten. Teilweise werden sich uns die informellen

Zielvorstellungen aber auch nie klar erschließen, sei es, weil sie zu diffus sind oder im Unterbewusstsein verharren, sei es, weil sie als sehr persönliche Interessen eher im Verborgenen bleiben sollen.

Zielformulierungen aus Rahmenbedingungen und Risiken:

In Kap. 1.5 wurde bereits dargestellt, wie interne Risiken zu Entwicklungszielen umformuliert werden können. Auch wenn es nur unser Ziel zu sein scheint, bestimmte Dinge zu vermeiden, so setzen wir damit doch ein weiteres Ziel: die Beispiele in Kap. 1.5 zeigen, dass es hierbei um besonders wichtige Entwicklungsziele gehen kann.

Es versteht sich, dass diese Risiken von den unterschiedlichen Projektbeteiligten verschieden wahrgenommen und beurteilt werden - meist sehen wir eher die Risiken bei den anderen als bei uns selbst, eigene interne Risiken zu benennen kommt einem Eingeständnis von Schwäche gleich.

Wertvorstellungen und Grundsätze:

Nicht selten finden wir in der Satzung, in der Selbstdarstellung oder in den Grundsatzdokumenten einer Organisation sehr wichtige Zielvorstellungen: z.B: die Situation der Frauen soll sich verbessern, die interne Demokratie soll gestärkt werden, einheimische Erzeugnisse sollen wieder aufgewertet werden oder die natürlichen Ressourcen sollen geschont werden. Die entwicklungspolitischen Grundsätze bleiben manchmal nur auf dem Papier, sie geraten in Vergessenheit, niemand fordert darüber Auskunft, wie denn die tatsächlichen Ergebnisse der Arbeit aussehen.

Das gilt übrigens nicht nur für „die anderen“, sondern es gilt ebenso für uns selbst: bewirken wir denn tatsächlich, was wir für uns als entwicklungspolitische Organisation anstreben, bzw. was wir nach außen hin versprechen?

Auch hier müssen wir die Wirkungen beobachten, um nach innen und außen auskunftsfähig zu sein. Und zwar sollte jede und jeder Projektbeteiligte nochmals prüfen, hinsichtlich welcher Wertvorstellungen und Grundsätze besondere Aufmerksamkeit notwendig ist.

Welche Unterscheidungen von Wirkungen gibt es?

Auch wenn es teilweise Wiederholungen geben mag, seien nochmals einige Unterscheidungen von Wirkungen vorgenommen:

Erwartete und unerwartete Wirkungen:

Die erwarteten Wirkungen sind insbesondere diejenigen, die ausdrücklich durch die Zielformulierung des Projekts angestrebt werden; sie werden in der Regel von Anfang an beobachtet. Darüber hinaus ist es natürlich denkbar, dass manche erwartete Wirkungen nicht

2. Wirkungsbeobachtung

explizit erwähnt werden, weil sie eng mit dem Ziel zusammenhängen, oder aber nicht besonders erwähnenswert erscheinen. Ebenso können - auch als Begleiterscheinung zu einer positiven Zielerreichung - negative Nebenwirkungen befürchtet werden.

Die unerwarteten Wirkungen sind nicht vorhergesehen worden, in den seltensten Fällen werden sie darum von Anfang an beobachtet. Wir können diese unerwarteten Wirkungen nicht erfassen, wenn wir nur nach den Zielen (= angestrebten Wirkungen) fragen.

Ausnahme könnte allerdings sein, dass es als ein Ziel (oder Risiko oder Grundsatz) formuliert war, einen bestimmten Zustand unverändert zu lassen, das Projekt nun aber doch unvorhergesehen Auswirkungen hat.

Beispiel: die Erhaltung der Trinkwasserqualität bei der Ansiedlung von Kleinbetrieben in den Stadtvierteln XYZ von M.

Positive und negative Wirkungen:

Es sei hier nur daran erinnert, dass Wirkungen nicht immer nur positiv (= wünschenswert) sein müssen. Wir sollten versuchen, Wirkungen auch vorherzusehen und zu beobachten, wenn sie negativ (= nicht wünschenswert) sind; meist aber stellen sich die negativen Wirkungen unerwartet ein. Die Bewertung, ob eine Wirkung positiv oder negativ ist, kann oft subjektiv sein, sie hängt letztlich ab von den Wertesystemen und Grundsätzen der Akteure.

Direkte und indirekte Wirkungen

Bei den direkten Wirkungen gibt es nach den Wirkungshypothesen, die der Planung zugrunde liegen, meist eine klare Ziel-Mittel-Beziehung zwischen den Projektmaßnahmen und den beobachteten Wirkungen.

Bei den indirekten Wirkungen ist die Ziel-Mittel-Beziehung weniger klar, entweder weil zwischen Projektmaßnahmen und Wirkungen mehrere Stufen sind, oder weil außer den Projektmaßnahmen noch mehrere andere Maßnahmen und Rahmenbedingungen bedeutenden Einfluss auf die Veränderungen gehabt haben können.

Die Einschätzung, ob direkte oder indirekte Wirkung, kommt ausschließlich aus den Wirkungshypothesen; sie lässt sich nicht beweisen (vgl. Kap. 1.), und die Unterscheidung zwischen beiden ist natürlich fließend.

Projektbudget:

Wie in Kap. 2.1 beschrieben, sind die Finanzen bzw. ist das Projektbudget mit Sicherheit kein Indikator für Wirkungen. Aber es gibt ja viele Gründe, das Projektbudget regelmäßig zu beobachten:

- ↳ Wenn kein Überblick über Einnahmen und Ausgaben da ist, können keine wichtigen Projektentscheidungen fallen.
- ↳ Monitoring von Aufwand (Arbeitskraft, Geldausgaben, Material) und Ertrag (Ergebnisse, Wirkungen) eines Projekts müssen als wesentliche Führungsinformationen immer in Verbindung zueinander gesehen werden.
- ↳ Ein wesentlicher Grund ist, dass häufig Aussagen über Effizienz erwartet werden, und dabei können Wirkungen zum monetären Aufwand (den Geldausgaben) in Beziehung gesetzt werden.

Die Budgetkontrolle ist in jedem Fall ein elementares Management-Instrument; hier sei nur daran erinnert, dass sie ebenfalls in Verbindung mit der Wirkungsbeobachtung relevant ist.

Auswahl der zu beobachtenden Wirkungen:

2. Wirkungsbeobachtung

Es wird deutlich, dass es eine schier unendliche Anzahl von Dingen zu beobachten gibt: alle Arten von Zielen, die Vielfalt von Akteuren, die vielen Arten von Wirkungen. Aber es ist unmöglich, alle denkbaren Wirkungen regelmäßig und vorab zu beobachten.

Wir müssen eine Vorauswahl treffen.

Die Auswahl der zu beobachtenden Wirkungen hängt in erster Linie ab von den Zielen der Akteure und den Mandaten der beteiligten Organisationen. Sie wird weiterhin bestimmt durch

- den Umfang des Projekts
- die Summe der eingesetzten Geldmittel
- die für Wirkungsbeobachtung zur Verfügung stehenden Zeit und Mittel
- das wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse
- die Methodenkenntnisse und Erfahrungen in der Wirkungsbeobachtung
- den Ausbildungsstand der Beteiligten
- den Rechtfertigungsdruck des Projektmanagements gegenüber anderen Projektbeteiligten

und durch vieles andere mehr. Letztlich wird mit der Auswahl eine politische Entscheidung getroffen, die durch ökonomische Motive geprägt ist, denn die regelmäßige Informationssammlung und ihre Verarbeitung kosten Arbeitszeit und verursachen damit Personalkosten. Aufwand und Ertrag müssen auch bei der Wirkungsbeobachtung optimiert werden.

Um das weite Spektrum der Möglichkeiten wieder auf ein realistisches Maß einzuengen: für den Anfang sollte es genügen, wenn jeder der beteiligten Projektakteure (Basisorganisation, Entwicklungsorganisation, Förderorganisation) jeweils 3 - 5 erwartete Wirkungen regelmäßig beobachtet, und zwar diejenigen, die ihnen jeweils am wichtigsten erscheinen. Auf diese Weise werden vielleicht 5 - 10 wichtige Wirkungen insgesamt beobachtet, manche davon aus mehr als einer Perspektive. Das ist am Anfang schon eine ganze Menge!

2.3 Wer beobachtet?

Es ist davon auszugehen, dass jeder der Projektbeteiligten die Wirkungen beobachtet, die für sie oder ihn von Bedeutung sind - allerdings geschieht das oft nicht systematisch. Im Idealfall ist folgendermaßen vorzugehen:

Nachdem jeder der Akteure für sich definiert hat, welche Wirkungen zu beobachten sind, sollten sich die Projektbeteiligten koordinieren, wer was beobachtet.

Obwohl es der Normalfall ist, dass die Entwicklungsorganisation das Projektmonitoring durchführt und somit auch die Wirkungsbeobachtung übernimmt, ist das keineswegs der einzige oder gar beste Weg. Es hängt vom Einzelfall ab:

- Gibt es in der Basisorganisation Mitglieder oder Vertrauenspersonen, die in der Lage sind, die Situation der Adressaten des Projekts kontinuierlich zu beobachten? (interne Kontrollfunktionen, Geschäftsbereichsverantwortliche, Dorflehrer oder -lehrerin, Geistliche)
- Gibt es andere Organisationen, die aufgrund ihres fachlichen Mandats ohnehin regelmäßig die Situation der Adressaten hinsichtlich der Problemsituation beobachten? (Gesundheitsposten, Landwirtschaftsberater oder -beraterin, benachbartes Projekt)
- Hat die Förderorganisation - oder eine kofinanzierende Förderorganisation - ein ausreichend großes Interesse an bestimmten Wirkungen, dass sie ein externes Monitoring durch unabhängige Fachleute beauftragen will? Oder haben sie etwa ein spezielles Interesse,

2. Wirkungsbeobachtung

manche Dinge ganz unabhängig (und verdeckt) vom bestehenden Monitoringsystem zu beobachten?

Es empfiehlt sich in jedem Fall immer ein Monitoring bzw. eine Wirkungsbeobachtung auf drei Ebenen:

1. Ebene der Projektverantwortlichen:

Diese müssen ohnehin permanent die Bereiche beobachten, für welche sie verantwortlich sind. Sie sind sehr nah an der Umsetzungsebene und sollten über alles Wesentliche im Projekt Bescheid wissen. Doch nicht immer ist der Informationsfluss innerhalb der durchführenden Entwicklungsorganisation gut, Hierarchieebenen und Führungsstile können verhindern, dass offen über eventuelle Probleme gesprochen wird. Und aus diesem Grund, und weil die Außendarstellung interessengebunden ist, wird vielleicht auch nicht jede unliebsame Information den anderen zugänglich gemacht, selbst wenn sie von den Projektverantwortlichen gesehen wird.

2. Ebene der Projektadressaten:

Sie sind unmittelbar von den Projektwirkungen betroffen, sie wären von daher die geeignetsten Beobachtungs- und Auskunftspersonen. Bei partizipativen Projektansätzen ist es ein Langzeitziel, dass die Betroffenen selbst die Wirkungsbeobachtung durchführen. Der Weg dorthin ist allerdings weit und dornig:

- die Adressaten verfügen oftmals nicht über die erforderliche Fachkenntnis (z.B. keine Schulbildung)
- die Adressaten haben bisher noch nie oder selten eine solche Verantwortung regelmäßig übernommen
- einzelne Personen (mit schwachem Status) aus der Basisorganisation würden es nicht wagen, Informationen weiterzugeben, die andere (mit starkem Status) kompromittieren könnten
- einzelne Personen (mit starkem Status) aus der Basisorganisation würden bestimmte Informationen nicht preisgeben wollen, die sie selbst bloßstellen oder ihnen zum Nachteil gereichen könnte
- ähnlich wie bei der Entwicklungsorganisation gibt es interne Hierarchien und Führungsstile, die der internen Transparenz hinderlich sind
- die Basisorganisation hat oftmals Zielvorstellungen und Faktenwissen, die höchst ungern den anderen Projektbeteiligten weitergegeben werden. Doch es gibt auch Wege, diese Schwierigkeiten zu überwinden. Wichtige Instrumente dazu sind das PRA und das Participatory Impact Monitoring (PIM). Diese erfordern zwar anfangs noch eine enge Begleitung der Basisorganisation, doch es gelingt oft in eindrucksvoller Weise, Wahrnehmung und Bewusstsein der Adressaten zu schärfen, sie in Entscheidungen einzubinden und sie zunehmend zur Gestaltung ihres eigenen Umfeldes zu befähigen.

3. Ebene der unabhängigen Gutachterinnen und Gutachter:

Sie können relativ neutral beobachten, urteilen und darüber berichten; sie haben zwar nur einen relativ kurzen Einblick in die Situation und können dabei manches übersehen, doch als Fachleute können sie oft auch viel Wesentliches sehr schnell erfassen.

Wichtig ist zu verstehen, dass diese unabhängigen Gutachtenden nicht „die absolute Wahrheit“ feststellen können (zumal es keine absolute Wirklichkeit gibt, sondern immer nur davon konstruierte Bilder), sondern sie können ihr durch fachliche Berufserfahrung geprägtes Bild aufzeichnen und damit eine unabhängige Meinung abgeben. Diese Meinung können die Beteiligten

2. Wirkungsbeobachtung

ganz oder teilweise ablehnen oder annehmen; in jedem Fall sollte sie als wesentlicher Bezugspunkt der gemeinsamen Diskussion dienen. (vgl. auch Kap. 3: Evaluation)

2.4 Wann (und wie oft) wird beobachtet?

Wann und wie oft ein Indikator beobachtet werden muss, hängt von folgenden Umständen ab:

- Wann bzw. wie häufig fallen (projektintern) Entscheidungen, für die der aktuelle Zustand = die Ausprägung des Indikators bekannt sein muss? (z.B. alle 6 oder 12 Monate; es kann aber auch wesentlich häufiger sein, etwa bei Katastrophen, bei der Bekämpfung von Krankheiten, besonders bei einer Epidemie)
- Wie oft muss internen Aufsichtsgremien oder externen Projektbeteiligten (aber auch der Öffentlichkeit) über den Zustand = die Ausprägung des Indikators berichtet werden?
- Wie häufig und wie stark schwanken die Werte des Indikators? Wie wichtig ist es, dass wir die neuesten Daten über den Zustand = die Ausprägung des Indikators haben? (z.B. Entwicklung des Durchschnittsgewichts und der Durchschnittsgrößen von Kindern)
- Wie oft und wann ist das Kriterium von seiner Natur her überhaupt messbar? (z.B. Ernteerträge; saisonbedingte Daten)
- Wie aufwendig sind die Erhebung und die Berichterstattung?

Für jeden einzelnen Indikator, den die Projektbeteiligten für die Wirkungsbeobachtung ausgewählt haben, sollte bei der Planung oder Projektvereinbarung, spätestens bei Projektbeginn festgelegt werden, wann er sinnvoll zu erheben ist.

Die Überprüfung der Frage, wer wann tatsächlich für die Beobachtung einzelner Indikatoren und die Berichterstattung darüber verantwortlich ist, mag nochmals zu einer kritischen Durchsicht der in Schritt 2 (Kap. 2.2) und 3 (Kap. 2.3) getroffenen Entscheidungen führen.

Als nächstes sollte - sofern möglich - für jeden vorgesehenen Erhebungszeitpunkt ein zu erwartender Wert genannt werden. Das ist einfacher, wenn es sich um messbare Daten handelt, aber es ist ebenso machbar, wenn es um skalierte, klassifizierte oder qualitativ beschriebene Indikatoren geht (vgl. Kap. 1.2).

Bei der Analyse der Ausgangssituation und der zu behebenden Probleme haben wir ja schon die anfängliche Ausprägung des Indikators ermittelt (Kap. 1.2) sowie die angestrebte Veränderung zum Ende der Projektlaufzeit benannt (Kap. 1.3). Was jetzt bei diesem Schritt zu tun bleibt, ist zu schätzen, wie sich die Indikatoren zwischen Anfang und Ende des Projekt wohl realistischerweise entwickeln wird, z.B.:

- linear: gleiche Veränderung in gleichen Zeitabständen
- progressiv: bei gleichen Zeitabständen anfangs kleinere, später größere Veränderungen
- degressiv: bei gleichen Zeitabständen anfangs größere, später kleinere Veränderungen
- unregelmäßig: entweder, weil die Veränderungen aufgrund externer Einflüsse so verlaufen könnten, oder aber weil die Messzeitpunkte sehr unregelmäßig sein müssen

2.5 Wie wird dokumentiert?

Interne Dokumentation für das Projektmanagement

2. Wirkungsbeobachtung

Bei der Dokumentation der beobachteten Wirkungen muss zunächst einmal die geordnete projektinterne Dokumentation sichergestellt sein. Sie geschieht am besten, indem für jeden Indikator ein gesondertes Blatt angelegt wird, das dann über die gesamte Projektlaufzeit - oder sogar darüber hinaus - weitergeführt wird. Folgende Struktur bietet sich an.

Das Indikator-Beobachtungsblatt besteht aus zwei Teilen: einem Kopfteil mit den gleichbleibenden Grunddaten und einem Erhebungsteil, in den die Erhebungsergebnisse und Kommentare fortlaufend eingetragen werden.

Bezeichnung des Feldes	Eintrag
<u>Kopfteil</u>	
Projekt	Name des Projekts
Ziel/ Erwartungen/ Fürchtung/ sonstiges	Woher wurde der Indikator abgeleitet? In der Regel von einem Ziel (vgl. Kap. 2.2), aber es können auch informelle Erwartungen oder Befürchtungen sein, Grundsätze der Organisation, Risiken o.ä.
Beschreibung des Indikators (Kriterium, Bevölkerung, Region)	Die ersten drei Informationen eines Indikators (vgl. Kap. 1.2)
Niveau des Indikators (oder Basisdaten) bei Projektbeginn	Die Ausprägungen des Indikators vor oder bei Projektbeginn, das „Problem-Niveau“
Informationsquelle (+Verantwortliche)	Aus welcher Quelle werden die Informationen beschafft? Wer ist für die Informationsbeschaffung = interne Berichtserstattung verantwortlich?
<u>Erhebungsteil</u>	
Datum	Die Erhebungszeitpunkte
Erwartete Ergebnisse	Die angestrebten und zu erwartenden Ergebnisse; beim Ausgangszustand ist ja im Kopfteil eingetragen; die folgenden Einträge beschreiben die zu erwartende Entwicklung des Indikators (vgl. Kap. 2.4); der (vorläufig) letzte Wert bezieht sich auf den Zustand, der bei Projektende erreicht sein sollte („Ziel-Niveau“)
Erreichte Ergebnisse	Zu jedem Erhebungszeitpunkt werden hier die neuen Ausprägungen des Indikators eingetragen.
Analyse der Abweichungen	Sobald <u>im Falle von Abweichungen</u> eine Entscheidung über nötige Korrekturen gefallen ist, wird dies hier notiert; dabei prüfen, ob Planänderungen notwendig sind und Zustimmungen eingeholt werden müssen.

2. Wirkungsbeobachtung

Indikator-Beobachtungsblatt

Projekt: Ernährungsberatung in M

Ziel/ Erwartung/ Befürchtung/ sonstiges Ziel 1: Verbesserte Ernährung

Beschreibung des Indikators (Kriterium, Bevölkerung, Region) das Gewicht bei Frauen mit Kinder unter 6 Jahren in den Vierteln XYZ von M. ist gestiegen

Niveau des Indikators (oder Basisdaten) bei Projektbeginn Dezember 1998:48 kg

Informationsquelle (+Verantwortliche/r) Jährliche Erhebung durch XYZ

Datum	Erwartete Ergebnisse	Erreichte Ergebnisse	Analyse der Abweichungen	Korrekturmaßnahmen
31.12.99	51 kg	49,5 kg	Die Projektaktivitäten waren zu spät angelaufen, um voll zu greifen; Beraterinnen unzureichend ausgebildet	Zusätzliche Vertiefungskurse für Beraterinnen, monatliches Coaching durch ZY
31.12.00	53 kg	52,6 kg	Geringe Abweichung	-
31.12.01	54 kg			

Um die Übersicht über die Indikator-Beobachtungsblätter zu behalten, sind sie sortiert in einem Ordner abzuheften. Darüber hinaus ist es sinnvoll, ein Deckblatt „Monitoring-Kalender“ oder „Liste der Indikatoren“ zu verwenden, aus dem auf einen Blick ersehen werden kann, welche Indikatoren es gibt und wann sie durch wen zu erheben sind. Es ist folgendermaßen aufgebaut:

Formular „Monitoring-Kalender“

Bezeichnung des Feldes	Eintrag
<u>Liste der Indikatoren</u>	Sämtliche Indikatoren, die regelmäßig beobachtet werden, sind hier aufzuzählen (auch wenn sie nicht Wirkungen, sondern z.B. Aktivitäten betreffen)
Nr.	Es empfiehlt sich eine laufende Nummerierung, evtl. mit Buchstabenkürzeln (z.B. Z 1 = Ziel 1, R 3 = Risiko 3, oder was auch immer gebraucht wird) in der betreffenden Sprache
Name des Indikators	Die Bezeichnung des Indikators (z.B. Meiserträge, Sommerdurchfälle bei Kleinkindern)
Monitoring-Verantwortlicher	Wer ist für die Berichterstattung über den betreffenden Indikator verantwortlich?

2. Wirkungsbeobachtung

Jahr	Die betreffende Jahreszahl; es versteht sich, dass hier auch eine mehrjährige Periode (Projektlaufzeit) eingetragen werden könnte.
Monate	Die einzelnen Monate; alternativ, bei mehrjährigen Monitoring-Kalendern auch einzelne Quartale

Berichterstattung an andere Projektbeteiligte

In der Regel muss die Entwicklungsorganisation - über die interne Dokumentation dieser Information hinaus - den anderen Projektbeteiligten regelmäßig formal Bericht erstatten. Die Förderorganisationen erwarten in der Regel Projektfortschrittsberichte alle 6 oder 12 Monate. Jede Förderorganisation hat für die Struktur leider eigene Regeln - wenn überhaupt. Ein typischer Aufbau solcher Berichte könnte sein:

- ↪ Veränderungen im Umfeld des Projekts
- ↪ Veränderungen innerhalb der Entwicklungsorganisation und der Basisorganisation
- ↪ Vergleich: was war geplant / was wurde erreicht
- ↪ (bei Abweichungen:) Abweichungsanalyse und ggf. Korrekturmaßnahmen
- ↪ weitere Punkte, die für das Mandat / die Ziele der Förderorganisation von besonderer Bedeutung sind
- ↪ Bedarf an zustimmungspflichtiger Veränderung der Pläne und des Budgets
- ↪ Sonstiges (welche Rückmeldungen haben wir erhalten, was haben wir gelernt, welcher Beratungsbedarf besteht gerade, offene Fragen)

Monitoring-Kalender

Liste der Indikatoren		Monitoring-Verantwortl.	Jahr: 2000 Monate											
Nr.	Name des Indikators	Name (Person)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Die Berichterstattung der Entwicklungsorganisation an die Basisorganisation dürfte weniger formalisiert sein. Wenn sie überhaupt erfolgt, dann häufig mündlich und eher beiläufig. Sehr gut ist es, wenn neben der (sehr häufig geeigneten) informellen Information auch eine formale Berichterstattung an die Gremien der Basisorganisation erfolgt - das mag oft eine Mitgliederversammlung sein.

Basis- und Förderorganisation haben meist keine formalisierten Berichtspflichten. Es wird zunehmend gefordert, dass auch die Förderorganisationen den anderen Akteuren in deren

2. Wirkungsbeobachtung

Verkehrssprache formal berichten („reversed reporting“); vielleicht bietet sich inzwischen mit dem Internet vielen Hilfswerken ein leichter Einstieg in neue Berichtsformen.

Externe Dokumentation für die Adressaten des Projekts

Es macht Sinn, auch die Adressaten des Projekts kontinuierlich über die beobachteten Wirkungen zu informieren. Das muss dann in einer Form geschehen, die den Adressaten verständlich ist, d.h. ihrer Kultur, ihrem Ausbildungsstand, ihrer Wahrnehmung angemessen ist, und zugleich Interesse weckt und zur Reflexion animiert.

Abgesehen davon, dass die Information mündlich auf Versammlungen geschehen kann, sollte sie auch in schriftlicher oder graphischer Form dokumentiert sein. Sehr geeignet sind Poster, die an leicht zugänglichen Stellen (Dorfplatz, Kirche, Rathaus, etc.) angebracht werden, oder an der Stelle, wo die Adressaten vom Thema betroffen sind (Gesundheitsposten, Kooperativengebäude, am Weg zum Fluss, etc.). Anmerkung: Es ist sehr positiv, dass Gesundheitsposten immer häufiger regelmäßig die Veränderung der Gesundheitssituation beobachten und dies auch dokumentieren. Weil diese Berichte nur intern sind, geschieht das leider meist nicht in einer „kundenfreundlichen“ Form, sondern die schreibmaschinengeschriebenen Tabellen hängen einfach im Büro an der Wand.

Für die Gestaltung der Poster sind der Phantasie keine Grenzen gesetzt, solange sie verständlich sind und Interesse wecken. Auf den folgenden Seiten sind einige Beispiele abgebildet (vgl. folgende 2 Seiten).

Diese anschaulich visualisierte Form der Berichterstattung dürfte auch geeignet sein, wenn die Basisorganisation selbst die Wirkungsbeobachtung durchführt und dabei den anderen Projektbeteiligten berichtet - der Entwicklungsorganisation, der Förderorganisation, den eigenen Mitgliedern, aber auch allen Adressaten des Projekts.

Das ist nicht nur besonders authentisch, sondern es hat auch einen sehr praktischen Aspekt: es müssen keine gesonderten Berichte geschrieben werden (höchstens ein paar Erläuterungen, falls notwendig). Oft nämlich findet eine Berichterstattung hauptsächlich deswegen nicht statt, weil der zusätzliche Redaktionsaufwand des Berichteschreibens zu groß ist. (Eine beliebte Bezeichnung für den nicht-finanziellen Projektbericht ist „narrative report“ / „rapport narratif“ / „informe narrativo“ - und die Narration ist schließlich die Erzählung, das Märchen!)

2.6 Wer hält den Spiegel vor?

Jede Beobachtung von Wirkungen und die Form der Berichterstattung kann subjektiv geprägt sein:

- Die Wahrnehmung kann subjektiv sein
- Die Dokumentation und die Berichterstattung können individuell gefärbt sein
- Die Weitergabe von Informationen kann interessengebunden sein

Das ist völlig normal, und insofern können wir im Projektalltag auch sehr gut damit leben. Zum Problem wird es, wenn die subjektiven Nuancen zu größeren Verzerrungen im Berichtswesen führen.

Beim PRA, der partizipativen Methode der Situationsanalyse, bei der die Basisorganisation in hohem Maß selbst aktiv ist, gibt es das Prinzip der Triangulation: alles sollte regelmäßig aus einer anderen Perspektive betrachtet werden, um ein runderes Bild von der Situation zu bekommen.

Bei der Wirkungsbeobachtung heißt das, dass die Wirkungen auch aus anderen Perspektiven betrachtet werden sollten. Dies kann geschehen durch die anderen Projektbeteiligten innerhalb und außerhalb der betreffenden Organisation, oder aber durch unabhängige Gutachterinnen und

2. Wirkungsbeobachtung

Gutachter. Diese anderen Beobachtenden bekommen kein „richtigeres“ oder „wahreres“ Bild, aber sie ergänzen das Bild durch ihre (subjektive) Beobachtung, durch ihre Meinung. Oft bringen unabhängige Gutachter und Gutachterinnen umfangreiche fachliche Berufserfahrungen ein, dafür aber geringere situations- und kontextspezifische Kenntnisse.

So können wir uns eine interne Rückmeldung vorstellen, z.B. durch

- Teamkollegen und -kolleginnen
- Vorgesetzte
- Eine interne Instanz zur Dokumentation oder Kontrolle (Beispiel: Monitoring- und Evaluierungs-Bereich, „M+E“-Einheit)
- Intern beauftragte Beratende oder Gutachtende

Oder aber eine externe Rückmeldung z.B. durch

- Adressaten des Projekts
- Andere projektbeteiligte Organisationen
- Extern (von anderen Projektbeteiligten) beauftragte Beratende oder Gutachtende

Je nachdem, wie die Dialogkultur innerhalb der Wirkungen beobachtenden Organisation ist, oder zwischen den projektbeteiligten Organisationen, wird die Rückmeldung produktiv genutzt, zum Dialog und zum Lernen, oder aber destruktiv, zur Verstärkung von latenten Konflikten und zur inneren Verhärtung.

Was hier festgehalten werden sollte: die Triangulation ist wichtig, das Vorhalten eines Spiegels, die Überprüfung der Beobachtungsergebnisse durch Dritte, die Reflexion über die unterschiedlichen Wahrnehmungen. Doch es sollte mit viel sozialer Kompetenz geschehen, damit das gemeinsame Lernen gefördert wird.

Wer bereits eine Projektevaluierung erlebt hat - oder aber auch eine Organisationsanalyse in Deutschland - wird gut verstehen, welche Empfindlichkeiten gemeinsame Lernprozesse blockieren können. Und es ist klar, dass mit den extern beauftragten Beratende, Gutachtende oder Prüfende eben auch Evaluierende gemeint sind. Das Thema wird in Kap. 3 vertieft.

2.7 Wem wird berichtet?

Mit der Wirkungsbeobachtung wird nicht nur eine Erhebung von Veränderungen durchgeführt, sondern gleichzeitig werden explizit oder implizit viele Empfindlichkeiten angesprochen:

- Ob die verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit ordentlich gemacht haben?
- Ob die verantwortliche Organisation effizient mit den knappen Spendengeldern gearbeitet hat?
- Ob die Planerinnen und Planer die Situation richtig analysiert hatten?
- Ob die Spezialistinnen und Spezialisten richtig beraten hatten?
- Ob es den Adressaten des Projekts jetzt schon bald gut genug geht, dass sie wieder aus der Förderung herausfallen können, zugunsten von anderen, denen es noch schlechter geht?

Kurz, die heikle Frage: Wer ist für eventuelle Fehler oder gar das baldige Ende des Projekts verantwortlich?

Aus einer anderen Perspektive kann aber auch nach den Verdiensten gefragt werden:

2. Wirkungsbeobachtung

- Wem sind die Erfolge zu verdanken?
- Welche Arbeitsmethoden, Organisationsabläufe und -strukturen haben zu einem besonderen Erfolg verholfen?
- Welche fachlichen Besonderheiten verdienen es, weitergegeben und wiederholt zu werden?
- Was haben die Adressaten des Projekts bereits alles geschafft, um ihre Situation zu verbessern?

Kurz, die erfreuliche Frage: Auf was können wir jetzt stolz sein? Wer bekommt die Blumen?

In der Praxis ist dies eine Gratwanderung. Die Berichtersteller oder -erstellerinnen wissen oft nicht, wem ein Projektbericht in die Hände fallen wird, unter welchen Gesichtspunkten er ausgewertet und beurteilt wird. Deshalb werden sie, wenn sie Schaden vom Projekt abwenden wollen, ihren Bericht eher vorsichtig formulieren. Je weiter nach außen (oder nach „oben“) ein Bericht gegeben wird, desto abstrakter und inhaltsleerer wird er darum tendenziell.

Deshalb ist es zu einem gewissen Grad normal, dass Berichte oberflächlich und wenig aussagekräftig sind. Die Förderorganisation sollte dafür Verständnis haben, wenn die Entwicklungsorganisation bzw. die Basisorganisation nur begrenzt an ausführlichen Berichten interessiert sind. Denn wie oben erwähnt, die „ehrliche“, „schonungslose“, „objektive“ Offenheit kann Schaden anrichten, wenn sie die Verantwortlichen nicht ihr Gesicht wahren lässt.

Normalerweise wird innerhalb einer Organisation zunächst intern an die Vorgesetzten berichtet. Diese entscheiden, was im weiteren der „Öffentlichkeit“ in der Organisation, z.B. den Mitgliedern, berichtet werden soll. Wenn eine Organisation auch extern berichten soll, etwa eine Förderorganisation, dann sollten vorher gewisse Regeln geschaffen werden.

Bei der Projektvereinbarung ist deshalb bereits zu klären, wer was berichtet. Es kann auch Vertraulichkeit der Information innerhalb eines Kreises der Beteiligten vereinbart werden. Und besonders: Information, die jemanden bloßstellen könnte, sollte vertraulich bleiben, auch intern.

2.8 Wie werden die Berichte ausgewertet? Wer entscheidet über die Konsequenzen?

Wirkungsbeobachtung ist nicht „l'art pour l'art“, sondern soll praktische Konsequenzen haben. Wie beim Monitoring allgemein, so soll auch bei der Wirkungsbeobachtung nicht nur „zugeschaut“, sondern reflektiert und - falls notwendig - gehandelt werden.

In den obigen Abschnitten haben wir uns überwiegend mit der Beobachtung und Dokumentation von Wirkungen beschäftigt. Im folgenden sei noch Bezug genommen auf die Reflexion und die nachfolgende Entscheidung, die das Handeln veranlasst.

Womit wird der Ist-Zustand verglichen?

Die Auswertung der Berichte dient der Analyse der Wirkungen. Die Wirkungsanalyse erfolgt durch einen Vergleich des beobachteten Ist-Zustandes mit einem Vergleichszustand. **Es muss nicht immer ein Soll-Ist-Vergleich sein!** Der Vergleichszustand muss nicht automatisch der geplante Zielzustand sein, sondern es sind auch ergänzende Betrachtungsweisen denkbar:

	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Soll-Ist-Vergleich	der Ist-Zustand wird verglichen mit dem Zustand, der als Ziel in der Planung beschrieben ist	Die Leistung kann verglichen werden mit der Zielvereinbarung und mit den verbrauchten Mitteln.	Der Soll-Wert kann von Anfang an unrealistisch gewesen sein; die für die Leistungen Verantwortlichen können sich kontrolliert fühlen mit dem

2. Wirkungsbeobachtung

			kontrolliert fühlen, mit der Folge, dass sie sich einer Auswertung im Sinne eines gemeinsamen Lernens verschließen.
Vorher-Nachher-Vergleich	der Ist-Zustand wird verglichen mit dem Zustand, der früher (z.B. vor Projektbeginn) beobachtet worden war	Es wird zunächst einmal festgestellt, was sich verändert hat; das erlaubt eine unbefangene Reflexion; dies kann zu mehr (Selbst-) Wertschätzung führen als der Vergleich mit einem unrealistisch gesetzten Ziel.	Wenn es keinen Bezug zu Zielen gibt, werden möglicherweise schon kleine Veränderungen überbewertet.
Mit-Ohne-Vergleich	der Ist-Zustand wird verglichen mit dem Zustand, der an Orten gegeben ist, in denen keinerlei Projektaktivitäten stattfinden	Dieser Vergleich erlaubt gewisse Aussagen über die Wirkungen der Projektarbeit.	Der andere Ort unterliegt möglicherweise anderen Einflüssen, die schwer oder aufwendig zu erkennen sind; und es ist nicht leicht, anderenorts regelmäßig Wirkungen zu beobachten.
Benchmark-Vergleich	der Ist-Zustand wird verglichen mit dem Zustand in einem Projekt, das den Beteiligten als Vorbild dient	Der Vergleichsmaßstab ist flexibel, weil auch ein anderes Projekt den selben „nicht beeinflussbaren“ Rahmenbedingungen ausgesetzt ist wie das eigene Projekt; der Vergleich mit Kollegen bietet Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und Lernen	Es mag schwierig sein, die erforderlichen Informationen über die Projektrealität zu erhalten (u.a. wegen der möglichen Konkurrenzsituation).

Wer entscheidet?

Alle projektbeteiligten Akteure müssen die beobachteten Wirkungen ständig mit ihren Erwartungen, Risikoeinschätzungen, Prinzipien etc. vergleichen und sie bewerten - und dies auch auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen innerhalb ihrer Organisationen. Anschließend muss alle in ihren Verantwortungsbereichen prüfen, ob Entscheidungen notwendig sind. Wenn die vermutlich erforderlichen Aktionen den eigenen Verantwortungsbereich überschreiten, ist die oder der nächsthöhere Vorgesetzte mit einem Handlungsvorschlag zu informieren. Sofern die Entscheidung der bisherigen Projektvereinbarung widersprechen würde (etwa weil deutlich mehr Geld für Reisekosten gebraucht würde und dann wesentlich weniger Geld für Düngemittel zur Verfügung stünde als im bewilligten Budget vorgesehen) und damit eine Veränderung der Projektvereinbarung erfordern würde, sind auch andere beteiligte Projektakteure zu informieren und ggf. ihre Zustimmung einzuholen. Spätestens vor einer gravierenden Veränderung des vereinbarten Projekts ist nochmals eine externe Expertise oder Beratung dringend zu empfehlen.

Oder wäre das etwa ein geeigneter Moment, eine Evaluation vorzunehmen?

Anhang – Kopiervorlagen Kapitel 2

2.1 Wozu dient die Wirkungsbeobachtung?

(Zwei Ziele der Wirkungsbeobachtung)

1. Selbststeuerung und Veranlassung interner Lernprozesse

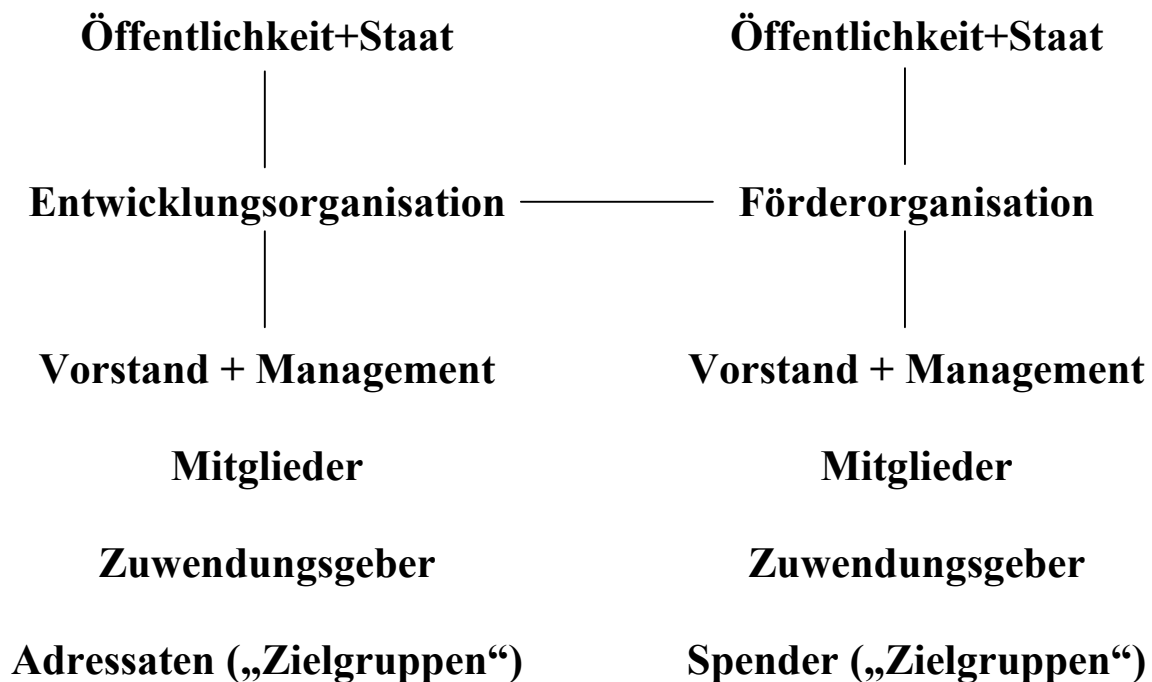
Veranlassung interner Lernprozesse:

- sich Veränderungen bewußt machen
- ihre Ursachen analysieren
- „trial and error“

Selbsterneuerung

- **sehen – denken – handeln**
- ergänzende Maßnahmen ergreifen, wenn ein Projektansatz nicht die erwartete Wirkung bringt
- bzw. wenn bestimmte Aktivitäten erfolgreicher sind als erwartet, können diese ausgedehnt werden

2. Rechenschaftslegung



2.2 Was wird beobachtet?

Zustand	aktuelle Situation, meist der Projektadressanten oder ihrer Umgebung, die durch Indikatoren erfasst wird
Veränderung	Vergleich des aktuellen Zustandes mit einem anderen (früheren oder anderwärtigen)
Wirkung	Veränderung, der bestimmte Ursachen zugeordnet sind (von Annahmen über Ursache-Wirkungs-Strukturen abhängig)
„impact“	Signifikante Wirkung (von subjektiver Bewertung abhängig)
Nachhaltigkeit	Langfristigkeit einer Veränderung oder Wirkung

Welche Wirkungen werden erwartet?

Worauf soll sich die Beobachtung beziehen?

Formelle Ziele:	Vereinbarte Oberziele, Projektziel, Ergebnisse
Informelle Ziele:	Erwartungen und Befürchtungen der Projektbeteiligten
Risiken:	Rahmenbedingungen sowie Entwicklungsziele, die aus Risiken abgeleitet sind
Wertvorstellungen und Grundsätze:	Qualitätsmerkmale, Prinzipien, Regeln

erwartete und unerwartete
Wirkungen

positive und negative
Wirkungen

direkte und indirekte
Wirkungen

2.3 Wer beobachtet?

Monitoring bzw. Wirkungsbeobachtung kann stattfinden auf vier Ebenen:

Entwicklungs- organisation

- als Projektverantwortliche muss sie ohnehin permanent die Bereiche beobachten, für welche sie verantwortlich ist
- bei Erfolgsdruck kann die Außendarstellung interessengebunden sein

Basis- organisationen

- die Projektadressen sind unmittelbar von den Projektwirkungen betroffen und kennen sie daher am besten
- ohne geeignete Methoden sehr schwierig
- mit geeigneten Methoden (PRA, PIM) sehr ergiebig

Unabhängige Gutachter- Innen

- können relativ neutral beobachten, urteilen und darüber berichten
- können als Fachleute oft das Wesentliche sehr schnell erfassen
- haben nur einen relativ kurzen Einblick und können dabei manches übersehen
- unabhängige Meinung, welche die Beteiligten ganz oder teilweise ablehnen oder annehmen können

SELTEN EMPFEHLENSWERT:

Förder- organisation

- ist nicht unabhängig und gleichzeitig weit entfernt
- empfiehlt sich nur in Ausnahmefällen

2.6 Wer hält den Spiegel vor?

Jede Beobachtung von Wirkungen und die Form der Berichterstattung kann subjektiv geprägt sein:

- Die Wahrnehmung kann subjektiv sein.
- Dokumentation und Berichterstattung können individuell gefärbt sein.
- Die Weitergabe von Informationen kann interessenengebunden sein.

Wirkungen sollen auch aus anderen Perspektiven betrachtet werden:

interne Rückmeldung z.B. durch

- Teamkollegen
- Vorgesetzte
- eine interne Instanz zur Dokumentation oder Kontrolle (Beispiel: Monitoring- und Evaluierungs-Bereich, „M+E“-Einheit)
- intern beauftragte Berater oder Gutachter

externe Rückmeldung z.B. durch

- Adressaten des Projektes
- andere projektbeteiligte Organisationen
- extern (von anderen Projektbeteiligten) beauftragte Berater/innen oder Gutachter/innen

2.8 Wie werden die Berichte ausgewertet?

Womit wird der Ist-Zustand verglichen?

Soll-Ist-Vergleich:

der Ist-Zustand wird verglichen mit dem Zustand, der als Ziel in der Planung beschrieben ist

Es muss nicht immer ein Soll-Ist-Vergleich sein“

Vorher-Nachher-Vergleich:

der Ist-Zustand wird verglichen mit dem Zustand, der früher (z.B. vor Projektbeginn) beobachtet worden war

Mit-Ohne-Vergleich:

der Ist-Zustand wird verglichen mit dem Zustand, der an Orten gegeben ist, in denen keinerlei Projektaktivitäten stattfinden

Benchmark-Vergleich:

der Ist-Zustand wird verglichen mit dem Zustand in einem Projekt, das den Beteiligten als Vorbild dient

3. Evaluation

3.1 Wozu dient die Evaluation?

Missbrauch und Verunsicherung

Das Wort „Evaluation“, im Deutschen auch häufig „Evaluierung“, steht für Auswertung. Dieses vielleicht eher harmlose Wörtchen kann allerdings oft genug viele Menschen zum Zittern bringen, manche Projekte - auch die größten - sogar ins Wanken bis hin zum Zusammenbrechen. Warum?

Die Evaluation ist immer wieder missbraucht worden, um ein Projekt anlässlich eines negativen Gutachtens zu beenden. Das muss man unbedingt wissen, um die damit verbundenen Ängste vor allem der Entwicklungsorganisation zu verstehen! Auch wenn wir das ganz anders handhaben wollen, wie im folgenden Kapitel zu beschreiben ist, müssen wir ständig gegen die entsprechenden Vorbehalte ankämpfen - und vielleicht auch gegen entsprechende Versuchungen in den eigenen Reihen!

Gegen diese Evaluationspraxis gibt es kritische Gegenstimmen, welche die Kontroll- und Prüffunktion ablehnen. Der entgegengesetzte Ansatz lautet, auf Reflexion, Lernprozesse und Dialog zu setzen, eher Beraterisch vorzugehen. Wird diese Alternative den Erfordernissen gerecht? Kann solch eine Vorgehensweise die Entscheidungsgrundlage für die Projektförderung bilden?

Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Monitoring und Evaluation

Zwischen Monitoring und Evaluation gibt es mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede, denn auch Monitoring ist laufend mit einer Auswertung verbunden. Vorab die Unterschiede:

- Periodizität: Während Monitoring in relativ engen Abständen erfolgt - abhängig von der beschlossenen Häufigkeit der Erhebung der einzelnen Indikatoren -, erfolgt die Evaluation in größeren Abständen.
- Tiefe und Breite der Untersuchung: Während die Tiefe der Untersuchung beim Monitoring festgelegt ist durch die regelmäßig zu erhebenden Daten, und darüber hinaus nicht systematisch die Fragestellungen erweitert, ist bei der Evaluation eine tiefergehende Analyse und ein weites Spektrum an Fragen üblich.
- Breite der Beteiligung: Während Monitoring nicht allzuvielen Akteure einzubeziehen braucht, wird es bei der Evaluation hingegen erwartet; sowohl die Anzahl der befragten „resource persons“ ist größer, als auch der Kreis der auswertenden Personen, diese sind auch in der Hierarchie höher angesiedelt. Insbesondere wird meist eine unabhängige Gutachterin oder ein unabhängiger Gutachter einbezogen.

Auch in manchen Fachdiskussionen werden Begriffe wie „continuous evaluation“ synonym gebraucht für laufende Beobachtung bzw. Monitoring. Doch eine Unterscheidung der Begriffe ist sinnvoll, um verschiedene methodische Herangehensweisen darzustellen.

Mit Evaluation sei darum hier diejenige periodische Auswertung gemeint, die

- nur einmal jährlich oder seltener stattfindet
- in der Tiefe der Untersuchung über die übliche Wirkungsbeobachtung / das laufende Monitoring hinausgeht

3. Evaluation

- grundlegende Entscheidungen (außerhalb der Befugnis der Projektleitung) vorbereitet, unter Einbeziehung von mehr Akteuren als bei der laufenden Projektdurchführung

Ähnlichkeiten zwischen Monitoring und Evaluation lassen sich so formulieren: alles, was für Monitoring gilt, gilt auch für die Evaluation, nur dass die Evaluation grundlegender und seltener ist. Die Unterscheidung ist also fließend, die Definitionen sind letztlich relativ zu einander.

Insbesondere was ihren Zweck angeht, soll hier klargestellt werden: die Evaluation dient auch den zwei Zielen der Rechenschaftslegung und der internen Steuerung mit Lernprozessen. Noch mehr als bei der Wirkungsbeobachtung kann die Polarität zwischen den zwei Zielen zu Konflikten führen, weil sie weitgehende Implikationen haben. Im folgenden seien die zwei Konzepte etwas plakativ gegenübergestellt:

Die Rechenschaftslegung

Das Ziel der Rechenschaftslegung ist meistens nach außen gerichtet beinhaltet in der Regel auch Kontrolle, Prüfung, Begutachtung; allmählich gewinnt auch die Rechenschaftslegung nach innen, die interne Transparenz, an Bedeutung. Evaluationen, die dieses Ziel deutlich in den Vordergrund stellen, seien im folgenden als gutachterliche Evaluationen typisiert. Sie ist in der Regel verbunden mit der Durchführung eines Gutachtens durch eine externe Evaluatorin oder Evaluator im Auftrag von Instanzen, die dem Projektmanagement übergeordnet sind und zu grundlegenden Entscheidungen über das Projekt befugt sind. Meist treffen die Leitungen der Entwicklungsorganisation und der Förderorganisation hierzu eine gemeinsame Entscheidung. Die Evaluation kann aber auch einseitig veranlasst und beauftragt werden; erfolgt sie auf äußeren Druck, dann besteht die Gefahr, dass die Projektdurchführenden sich sperren und in dieser Situation ein gemeinsames Lernen ablehnen. Die Projektverantwortlichen, die Rechenschaft über die Projektdurchführung geben sollen, werden zu Kontrollierten, Geprüften, Begutachteten, die sich ggf. rechtfertigen müssen, wenn sie ihre Ziele nicht erreicht haben.

Die Beauftragung der Evaluation durch Vorgesetzte oder Externe bedeutet, dass diese letztlich das Pflichtenheft für die Gutachtenden verfassen, und auch diejenigen sind, an die Bericht zu erstatten ist. Sie erwarten, dass das Gutachten eine unabhängige Meinung sowie alle Informationen enthält, die für eine grundlegende Entscheidung über das Projekt relevant sind.

Wenn eine Evaluierung in diesem Sinne partizipativ durchgeführt werden soll, gibt es viele Gestaltungsmöglichkeiten, um diese Polarisierung zwischen Prüfenden, Geprüften und Entscheidungstragenden zu entschärfen, wie in den folgenden Abschnitten dargestellt werden soll. Das ändert aber nichts daran, dass es diesen grundlegenden Konflikt gibt.

Selbststeuerung und Veranlassung interner Lernprozesse

Dieses Ziel richtet sich eher nach innen, etwa in Richtung Selbstkontrolle, Selbstreflexion, eigene Beobachtung, gemeinsames Lernen. Evaluationen, die dieses Ziel deutlich in den Vordergrund stellen, seien im folgenden als beraterische Evaluationen typisiert. Damit verbunden ist in der Regel Beratung sowie Moderation eines gemeinsamen Auswertungsverfahrens durch eine Evaluatorin oder einen Evaluator, welcher die für die Projektdurchführung Verantwortlichen anregt zur Analyse, zu einer (möglichst gemeinsamen) Problemsicht und Entscheidungsfindung über die weitere Steuerung des Projekts. Die evaluierende Person übernimmt letztlich die Rolle der Beraterin oder des Beraters, die oder der den Projektverantwortlichen fachliche und methodische Rückmeldung gibt, alternative Vorgehensweise aufzeigt, und dabei die Entscheidung über die Annahme dieser Rückmeldungen den Projektverantwortlichen freistellt. Diese Person kann extern durch eine übergeordnete Instanz beauftragt werden, aber auch intern durch Projektverantwortliche. Die Projektverantwortlichen sind somit zwar intern eventuell auch Kontrollierte, Geprüfte,

3. Evaluation

Begutachtete, aber das geschieht im Team und damit in einem weitgehend selbstbestimmten Rahmen.

Auch das Pflichtenheft für die Evaluierenden wird intern durch Projektverantwortliche definiert - oder sie haben daran starke Mitwirkungsmöglichkeiten -, häufig auch prozesshaft, schrittweise im Verlauf der Evaluation. Die Ergebnisse der Evaluation sind in erster Linie für die Projektverantwortlichen bestimmt, sie entstehen im Dialog, enthalten mehr vertrauliche und persönliche Information und werden oft nicht schriftlich festgehalten. Ein schriftlicher Bericht ist in diesem Fall sekundär, hier werden eher die Ergebnisse des Lernprozesses festgehalten als die Fakten eines aktuellen Ist-Zustandes.

Die Verbindung der beiden Zielsetzungen einer Evaluation

Die einfachste Form, diese zwei Ziele zu verbinden, ist zu sagen: es handelt sich um zwei Phasen mit unterschiedlichen Zielsetzungen, Vorgehensweisen und Anforderungen:

- ↳ Bestandsaufnahme: entspricht dem (2.) Schritt bei Monitoring und Wirkungsbeobachtung, wo der aktuelle Ist-Zustand erhoben wird; aber bei einer externen Evaluation geschieht das durch andere Personen als die, welche die laufende Wirkungsbeobachtung durchführen, nämlich durch unabhängige Gutachter oder Gutachterinnen.
- ↳ Reflexion: entspricht dem (3.) Schritt bei Monitoring und Wirkungsbeobachtung, wo die Abweichungen des erhobenen Ist-Zustandes vom Vergleichswert (z.B. dem erwarteten Soll-Zustand) analysiert werden; bei der externen Evaluation geschieht das allerdings mit Hilfe einer unabhängigen Person, die den Reflexionsprozess moderiert.

Die beiden Zielsetzungen einer Evaluation zu verbinden, ist in der Praxis nicht sehr einfach: die Rollen der Beteiligten widersprechen sich. Für die externen Evaluierenden ist es oft zu schwierig, die gutachterliche und beraterische Rolle zu verbinden.

Es gibt viele Versuche, das Dilemma aufzuheben, aber die Schwierigkeit bleibt, dass die gutachterliche Prüfung durch eine Aussenstehende Person bei den Betroffenen, die etwas ändern sollten, Ablehnung und Blockade verursachen kann, während Moderation und Beratung diese Personen leichter zur Veränderung motivieren. Inwieweit ein und dieselbe Person beide Rollen einnehmen kann, ist sehr kontextabhängig. Oftmals wurden wohlmeinend partizipative Evaluationen zum Ziele des gemeinsamen Lernens konzipiert, bei der Durchführung aber rutschten die Beteiligten in die Rollen von „Opfer und Verfolger“ und verhinderten damit die gewünschten Lernprozesse.

Wenn im folgenden nochmals ein Versuch gemacht wird, die beiden Zielsetzungen „Rechenschaftslegung“ und „Selbststeuerung und Veranlassung interner Lernprozesse“ in einer Evaluation zu verbinden, dann kann das nur gelingen, wenn bei der Durchführung folgendes beherzigt wird:

- ↳ Eine Evaluation sollte der Entscheidungsfindung dienen. Sie sollte z.B. nicht veranlasst werden, wenn schon die Entscheidung gefallen ist, das Projekt nicht weiter zu fördern, und eine Studie dies nur rechtfertigen soll.
- ↳ Die Auftraggeber oder Auftraggeberinnen der Evaluation müssen hinsichtlich der Zielsetzungen ehrlich sein. Es ist äußerst schädlich, wenn eine Förderorganisation verkündet, sie wolle den Dialog anregen, in Wirklichkeit aber ein Projektgutachten zur Entscheidung über die weitere Projektförderung braucht.
- ↳ Die zwei konfligierenden Zielsetzungen können sich verbinden (und das wird die Regel sein), aber sie sollten nicht vermischt oder verwischt werden. Es nützt nichts, zu leugnen, dass die

3. Evaluation

Evaluation neben dem gemeinsamen Lernen auch Prüfungscharakter hat - wenn dem so ist. Es ist besser, mit beiden Funktionen dann offen umzugehen.

- ↳ Das Verhalten der Akteure und Akteurinnen schlägt oft noch mehr durch als der erklärte Wille der Auftraggeber oder Auftraggeberinnen der Evaluation. Alte Gewohnheiten bringen sie oft in Versuchung, sich als Kontrollierende oder Kontrollierte aufzuführen. Insbesondere die Förderorganisationen sollten auf Details achten: Sprache des Pflichtenheftes, Formulierung von Feststellungen, etc.

3.2 Was wird evaluiert?

Bei der Wirkungsbeobachtung haben wir uns auf die Wirkungen des Projekts konzentriert - das war immer noch ein sehr weites Feld. Bei der Evaluation sind die Fragestellungen meist wesentlich erweitert.

Eine Evaluation sollte einbeziehen:

- die Grundlagen des Projekts
- die Kooperation der Akteure
- die Relevanz und Sinnhaftigkeit des Projekts
- das Budget
- die Leistungsfähigkeit der Organisation
- die Leistungsfähigkeit des Projektmanagements
- die Effizienz der Projektdurchführung
- die Effektivität des Projekts (Projektwirkungen)
- das System der Wirkungsbeobachtung oder des Monitorings allgemein

Allerdings kann nicht alles gleichgewichtig analysiert werden; es ist notwendig, Schwerpunkte zu setzen und auszuwählen.

Die Graphik „Mögliche Bereiche einer Evaluation“ gibt eine Übersicht über die wichtigsten Themenbereiche, die bei einer Evaluation untersucht werden können. Was die einzelnen Themen beinhalten können, ist im Anhang zu diesem Kapitel weiter ausgeführt.

Aber bitte: „weglassen, was nicht vordringlich ist!“

Auswahl der zu evaluierenden Bereiche

Welche Bereiche einbezogen werden, ist zunächst vom allgemeinen Ziel der Evaluation unabhängig: alle lassen sich sowohl gutachterlich als auch beraterisch evaluieren. Selbst besonders sensible Themen wie die ordnungsgemäße Verwendung der Projektmittel oder die Leistungsfähigkeit der Organisation sind nicht ausschließlich als externe Prüfung denkbar, sondern auch als Prozess der Reflexion.

Es ist viel eher eine Frage der Ökonomie, des sinnvollen Einsatzes der Gelder für eine Evaluation: man sollte sich auf die Dinge konzentrieren, die eine Verbesserung der Projektwirkungen versprechen (Effektivität), sowie auf den dazugehörigen Aufwand (Effizienz), sofern hier ein zu hoher Aufwand vermutet wird.

Weitergehende Fragen sollten - zumindest bei der Beauftragung einer Evaluation - weggelassen werden, wenn sie nicht bereits als wichtiges Thema aufgetaucht waren. Sofern es nach Abschluss

3. Evaluation

des (ersten) Evaluationsauftrages deutlich wird, dass weitere Bereiche vertieft werden müssen, könnte dies in einer zweiten Runde geschehen.

Mögliche Bereiche einer Evaluation

1. Situationsanalyse

1.1 Situation im Land / in der Region / im Projektgebiet

1.2 Potentiale & Probleme der benachteiligten Bevölkerung

2. Analyse der Entwicklungsorganisation Datenerhebung

2.1 Struktur der Entwicklungsorganisation

2.2 Dienstleistungen und Produkte der Entwicklungsorganisation

2.3 Aufsicht & Management der Entwicklungsorganisation

2.4 Finanzmanagement der Entwicklungsorganisation

Wirtschaftlichkeit

Effizienz & Signifikanz der Organisation

Einfluss der Organisation

5.2 Projektübergreifende Wirkungen

3. Analyse der Basisorganisation

3.1 Struktur der Basisorganisation

3.2 Dienstleistungen und Produkte der Basisorganisation

3.3 Aufsicht & Management der Basisorganisation

3.4 Finanzmanagement der Basisorganisation

5. Wirkungsanalyse

5.1 Wirkungen auf Projektebene

3. Projektanalyse

Partizipation

4.1 Projektkonzeption

Managementqualität;
Konsistenz

4.2 Projektdurchführung

4.3 Finanzmanagement des Projektes

Effektivität des Projektes

Wirtschaftlichkeit;
Effizienz

Signifikanz des Projektes

Auswahl nach Sicht verschiedener Akteure

Wie schon bei der Wirkungsbeobachtung dargestellt, werden wohl auch die verschiedenen Projektakteure unterschiedliche Interessen an der Projektevaluation haben.

Die Basisorganisation wird kaum explizit auf die Idee kommen, eine Projektevaluation durchzuführen oder durchführen zu lassen. Allerdings gibt es durchaus Basisorganisationen, die das Instrument der Evaluation kennen - insbesondere die Selbstevaluation.

Ihre Interessensbekundungen wären ungewöhnlich, sollten aber sehr ernst genommen werden.

Die Entwicklungsorganisation ist für die Durchführung des Projekts verantwortlich und steht damit automatisch auf dem Prüfstand. In vielen Fällen hat sie kein aktives Interesse an einer Evaluation; bei der Auswahl der zu evaluierenden Bereiche wird sie eher auszuklammern versuchen, was als

3. Evaluation

grundsätzliche Schwachstelle sich bereits abzeichnet. Je nach Reife allerdings, auch bei guten Erfahrungen mit früheren Evaluationen, haben die Entwicklungsorganisationen zunehmend tieferes Interesse an der Evaluation.

Die Förderorganisation wird im Gegensatz zur Entwicklungsorganisation gerade diejenigen Bereiche in den Vordergrund der Evaluation stellen wollen, wo sich Probleme in der bisherigen Projektdurchführung manifestiert haben. Daher wird sie – ob gutachterliche oder auch beraterische Evaluation - oft gerade solche Bereiche aussuchen, die die Entwicklungsorganisation lieber im Dunkeln lassen würde. Konflikte sind dann vorprogrammiert!

Ein wesentlich rationaleres Verhalten wäre gegeben, wenn die Förderorganisation im wesentlichen einfach dieselben Dinge prüfen lassen will, die sie bei der Prüfung des Projektantrages bereits geprüft hatte. Das hätte erhebliche Vorteile:

- die Raster zur Antragsprüfung und zur Evaluation wären so gut wie gleich
- es gäbe ein Standardraster, wodurch die Formulierung des Evaluationsauftrages (Terms of Reference) wesentlich erleichtert und beschleunigt wäre
- in der Projektvereinbarung stünde nicht nur, dass eine Evaluation durchgeführt wird, sondern dort könnten bereits die zu evaluierenden Bereiche genannt sein
- die frühzeitige Vereinbarung wäre weniger konfliktiv

Selbstverständlich sollte es immer möglich sein, solch ein allgemeines Raster dann vor der Beauftragung der Evaluation noch zu präzisieren und anzupassen - wichtig ist, dass die zugrunde liegenden Absichten und Strukturen erhalten bleiben.

Der Zeitpunkt der Auswahl

Diese Konflikte lassen sich deutlich verringern, wenn die Evaluation nicht erst beschlossen wird, wenn gravierende Probleme sichtbar geworden sind. Wesentlich sinnvoller, fairer und klarer ist es, möglichst frühzeitig - eben in der Projektvereinbarung - schon festzulegen, dass eine Evaluation ansteht, und welche Bereiche sie betreffen soll. So wird vermieden, dass die Evaluation den Charakter einer Strafaktion bekommt, und ihre Inhalte sind nicht so sehr von aktuellen Problemen und Fragen geprägt, sondern wesentlich mehr durch die grundsätzlichen, wie es dem Charakter der umfassenden Reflexion auch besser entspricht.

Formulierung der Terms of Reference (ToR)

Einer der schwierigsten Schritte der Evaluation ist sicherlich die Formulierung des Pflichtenheftes der Evaluatorin und Evaluatoren, im entwicklungspolitischen Kontext meist „Terms of Reference“ genannt. In den ToR beschreiben diejenigen, die die Evaluation in Auftrag geben, den genauen Auftrag derjenigen, die sie durchführen sollen. Die ToR sollten etwa folgende Information beinhalten:

Anlass der Evaluation: Wenn die Evaluation eine Routine ist, die von Anfang an eingeplant war, werden hier nicht viele Worte verloren. Leider ist es aber noch die Regel, dass Evaluationen dann in Auftrag gegeben werden, wenn sich bestimmte Probleme manifestiert haben. Dieser Hintergrund sollte in den ToR kurz erwähnt sein.

Ziele der Evaluation: Was soll sich nach der Evaluation verändern? Und welchen Beitrag kann die Evaluation dazu leisten? Vielleicht ist die Evaluation nur Teil eines längeren Veränderungsprozesses, vielleicht ist sie Teil einer Kette von Maßnahmen?

3. Evaluation

Zu evaluierende Bereiche: Entsprechend dem obigen Schaubild werden die Bereiche genannt, die Gegenstand der Evaluation sein sollen. Nach Möglichkeit sollten Oberbegriffe gewählt werden, nicht einzelne Fragen, was zu prüfen sei. Einzelne Fragen könnten allerdings zur Veranschaulichung hilfreich sein, damit die Evaluatorinnen und Evaluatoren wissen, was den Auftraggebern oder -geberinnen auf den Nägeln brennt.

Wenn Einzelfragen in den ToR stehen, wollen die Auftraggeberinnen oder -geber u.U. die Evaluierenden ausdrücklich verpflichten, hierzu im Bericht Stellung zu nehmen - was zu klären wäre, denn es braucht nicht immer alles, was untersucht wurde, schriftlich festgehalten zu werden. Wenn die Einzelfragen nicht in den ToR stehen, ist es den Evaluatorinnen oder Evaluatoren letztlich überlassen, sie zu untersuchen. Wenn die ToR als Fragenkatalog aufgestellt sind, erschwert dies die Durchführung einer Evaluation erheblich:

- der Prüfungscharakter drückt die Stimmung bei den Geprüften nachhaltig
- das gemeinsame Lernen wird zusätzlich durch die starke Vorstrukturierung deutlich erschwert
- der Gestaltungsspielraum der Evaluierenden - und damit die Nutzung ihres Fachwissens - ist stark eingengt
- die Evaluation erfordert sehr viel Zeit, sowohl bei der Datenerhebung als auch beim Verfassen des Berichts
- der Blick für das Wesentliche, hilfreiche Arbeitshypothesen und Strukturierungen könnten verlorengehen

Vorgehen und Methoden: Hier wird ausgeführt, welche Arbeiten auszuführen sind, und auf welche Weise:

- Aktenstudium: bei welchen Organisationen
- Befragungen: von wem
- Datenerhebungen: was und wie, in welchem Umfang
- Projektbesuche, Dorfbesuche: welche, wie lange, mit welchen Inhalten
- Workshops: wo, mit wem, in welcher Rolle
- Rollenklärung: insbesondere Rolle der Evaluierenden (Gutachtenden, Moderierenden, Beratenden)

Struktur des Berichts:

Generell sollte klar sein: wenn die Evaluatorinnen oder Evaluatoren den Auftrag erhalten, etwas Bestimmtes zu prüfen, heisst das nicht automatisch, dass sie darüber berichten müssen. Meist jedoch erwarten die Auftraggeberinnen oder -geber, dass sich die ToRs in der Gliederung widerspiegeln, falls nicht etwas anderes vereinbart wurde. Es empfiehlt sich daher, die gewünschte Gliederung des Evaluationsberichts aufzuschreiben - wenn auch nicht sehr detailliert. So ist allen Beteiligten klar, worüber schriftlich zu berichten ist.

Form der Berichterstattung:

- Wem sollen die Evaluierenden berichten? Inwieweit wird den Projektverantwortlichen der Entwicklungsorganisation vor Ort berichtet, in welcher Form?
- schriftlich oder mündlich?

3. Evaluation

- mit welcher Methode (Vortrag des Gutachtens, didaktische Gespräche mit den Vertretern oder Vertreterinnen des Vorstandes, oder moderierte Erarbeitung des Ist-Zustandes)?
- sollen die Evaluationsergebnisse dabei verifiziert werden, sollen Rückmeldungen gesucht werden?
- zu welchem Zeitpunkt?
- wie soll der Basisorganisation berichtet werden?
- wie soll der Förderorganisation berichtet werden, insbesondere im Fall von Ko-Finanzierungen den nicht beauftragenden Förderorganisationen?

Anforderungen an Evaluatorinnen und Evaluatoren:

Das Anforderungsprofil für die Evaluierenden muss definiert werden. Wenn ein Team zusammengestellt wird, ist meist eine bestimmte Mischung von Eigenschaften und Kompetenzen angestrebt:

- fachliche Kompetenzen oder Spezialisierung
- methodische Kompetenzen
- soziale Kompetenzen, die die Evaluation erfordert (eher Gutachtende oder eher Beratende, oder gar beides gleichzeitig)
- Sprachkenntnisse
- Länder- oder Regionenkenntnisse
- regionale Herkunft
- Geschlecht

Zeitplan:

Alle Beteiligten müssen sich auf die Termine der Evaluation einstellen können, von den ersten Schritten, über die Durchführung vor Ort, bis hin zur Auswertung der Ergebnisse. Der Zeitplan muss deshalb schon frühzeitig geklärt werden.

Budget der Evaluation:

Der Kostenplan und seine Finanzierung sind zweifelsohne eher eine interne Angelegenheit der Auftraggeberinnen oder -geber und damit meist nicht im (allgemein zugänglichen) Pflichtenheft der Evaluatorinnen oder Evaluatoren - trotzdem muss er hier der Vollständigkeit wegen erwähnt werden. Im Kostenplan werden die zusätzlichen - d.h. nicht bereits in anderen Budgets abgedeckten - Kosten der Evaluation aufgeführt, sofern sie mit Geldzahlungen verbunden sind. (Vor der Beauftragung der einzelnen Evaluierenden empfiehlt es sich, Kostenvoranschläge einzuholen und die vereinbarten (Teil-) Budgets in das (Gesamt-) Budget der Evaluation zu integrieren.) Der Arbeitsaufwand der Projektsachbearbeitenden ist meist erheblich, doch diese Kosten fließen nicht in das Budget ein.

Für die Förderorganisationen und ihre Spender und Spenderinnen bzw. die Öffentlichkeit (das Finanzamt!) ist die Frage zunehmend relevant, ob die Kosten der Evaluation Programmkosten sind, also Teil der Projektkosten, oder ob sie Verwaltungskosten sind.

3. Evaluation

Ohne Zweifel sind die Evaluationskosten direkt auf ein Projekt bezogen und damit Programmkosten; dies sollte darum auch schon bei der Bewilligung oder Planung der Programmmittel berücksichtigt werden.

3.3 Wer evaluiert?

Hinsichtlich der Akteure sind zwei Fragen zu unterscheiden:

- Wer beauftragt die Evaluation?
- Wer führt die Evaluation durch?

Die Beauftragung der Evaluation geschieht - wie oben bereits dargestellt - in der Regel von der Entwicklungsorganisation und der Förderorganisation gemeinsam; zunehmend sind es auch Entwicklungsorganisationen, die Evaluationen beauftragen.

Die Frage, wer die Evaluation dann durchführt, ist zunächst einmal unabhängig davon, wer sie veranlasst hat.

Die Basisorganisation kann zwar nicht beauftragt, sicherlich aber doch veranlasst werden, eine Selbstevaluation durchzuführen. Sie wird allerdings nur ihren Teil der Verantwortlichkeiten untersuchen können, nicht den der Entwicklungsorganisation oder Förderorganisation - über deren Rolle sollte sie allerdings ihre Meinung äußern. Meist kann sie das aber nicht alleine, sondern sie muss dazu angeleitet werden, entweder durch die Entwicklungsorganisation oder besser noch durch unabhängige Beraterinnen oder Berater.

Die Entwicklungsorganisation kann veranlasst werden, aber auch schon in der Projektvereinbarung beauftragt, eine Selbstevaluation durchzuführen. Hier dürfte ihre eigene Verantwortlichkeit bei der Projektdurchführung im Mittelpunkt des Interesses stehen, allerdings verknüpft mit den Rollen der anderen Akteure. Je nach Qualifikation und Erfahrung des Personals kann sie das alleine, oder aber sie kauft dafür Unterstützung durch unabhängige Beraterinnen oder Berater ein. Die Basisorganisation und die Förderorganisation sind im Idealfall bei der Verifizierung und Auswertung der Ergebnisse dabei.

Die Förderorganisation sollte - analog zu unseren Anmerkungen bei der Situationsanalyse und Wirkungsbeobachtung - die Evaluation möglichst nicht durchführen, weil sie nicht unabhängig ist und ihre Ergebnisse darum kaum von den Projektverantwortlichen akzeptiert würden. Sie kann allerdings im Evaluationsteam vertreten sein, etwa zu Trainingszwecken des Personals.

Sehr häufig werden externe Beraterinnen oder Berater als Evaluierende beauftragt. Sie können von jedem der Projektakteure eingesetzt werden. Bei der Auswahl sollte darauf geachtet werden, dass sie unabhängig von den Interessen der Projektbeteiligten sind; in der Praxis aber werden die nicht beauftragenden Akteure immer mutmaßen, dass diese Evaluatorinnen oder Evaluatoren nicht völlig unabhängig sind, sondern dass die räumliche Nähe (z.B. Förderorganisation beauftragt Nord-Consultant) und das besondere Loyalitäts- und Vertrauensverhältnis zu kleinen unprofessionellen Gefälligkeiten führen.

Wenn von gemeinsamer Evaluation die Rede ist, kann damit zweierlei gemeint sein:

- die Akteure beauftragen gemeinsam
- die Akteure evaluieren gemeinsam (evtl. unterschieden nach Erhebungs- und Auswertungsphase)

Eine gemeinsame Beauftragung heißt, dass die Akteure - nicht unbedingt alle, meist die Entwicklungsorganisation und die Förderorganisation - die ToR gemeinsam erarbeiten und im Konsens verabschieden. Das ist zwar nicht einfach, aber allemal einfacher als eine gemeinsame Durchführung.

3. Evaluation

Zur gemeinsamen Durchführung einer Evaluation ist es natürlich eine Voraussetzung, dass die ToR gemeinsam erstellt wurden. Anschließend muss unbedingt zwischen der Erhebungs- und der Auswertungsphase unterschieden werden:

Die eingangs wiederholt erwähnten unterschiedlichen Interessen, Wahrnehmungen und Interpretationen der Projektakteure machen es unwahrscheinlich, dass es bei der Erhebung zwischen ihnen einen Konsens gibt. Die Erhebungsphase sollte entweder einer oder mehreren Evaluierenden überlassen werden, die möglichst unabhängig von den Akteuren sein müssen. Wenn unabhängige Erhebungen in Frage gestellt oder nicht erwünscht sind, sollten zumindest getrennte Erhebungen der Akteure (dann evtl. auch ohne Externe), die dann in der Auswertungsphase gegenübergestellt werden.

Eine gemeinsame Auswertung scheint eher machbar, doch dürfte sie in der Praxis noch zu genügend Schwierigkeiten führen wegen des Zeit- und Entscheidungsdrucks, der damit verbunden ist. Eine gute - unabhängige - Moderation ist dafür sicher sehr lohnend.

Die Anforderungen an Evaluatorinnen und Evaluatoren müssen natürlich den speziellen ToR dieser Evaluation gerecht werden. Nicht immer steht die fachliche Spezialisierung der Evaluierenden im Vordergrund; für die Evaluation wird in der Regel neben Projekterfahrung und einschlägigen Sprachkenntnissen auch Länder- oder wenigstens Regionalkenntnis gebraucht, und darüber hinaus Methodenkenntnis und Erfahrung im Umgang mit Menschen in Prüfungs- und Beratungssituationen.

Zunächst einmal steht die Frage: geht es eher um eine gutachterliche oder um eine beraterische Evaluation? Dementsprechend sind unterschiedliche Querschnittskompetenzen gefragt. Bei der gutachterlichen Evaluation sind eher Fachkenntnisse und Erfahrungen bei der Erhebung objektiv nachprüfbarer Daten gefragt. Bei der beraterischen Evaluierung stehen die Fähigkeiten in Gesprächsführung und Moderation sowie Erhebungen mit Hilfe partizipativer Methoden im Vordergrund.

Letztlich müssen die Auftraggeberinnen und -geber immer im direkten Gespräch mit den identifizierten möglichen Evaluatorinnen und Evaluatoren herausfinden, ob sie die Evaluation in ihrem Geiste durchführen können. Weil das nicht immer möglich ist, müssen sie sich oft ersatzweise auf den Rat und die Meinung von Vermittlern verlassen.

Wenn die Evaluation nicht von einer Einzelperson durchgeführt wird, sondern von einer Gruppe von Evaluierenden, dann muss auf eine ausgewogene Teamzusammenstellung geachtet werden hinsichtlich:

- ausgewogene Beteiligung der Projektakteure bei der Auswahl der Evaluierenden
- ausgewogene Herkunft der Evaluierenden (Nord/Süd, aber auch regional innerhalb eines Landes)
- ausgewogene Geschlechterverteilung der Evaluierenden
- Interdisziplinarität
- ausgewogene Verteilung der Kompetenzen (nicht nur fachlich, auch methodisch und sozial)
- ausgewogene Verteilung der Rollen (Gutachtende, Beratende, Moderierende)
- ...

Konflikte sind innerhalb eines Evaluationsteams normal. Sie rühren nicht nur aus den verschiedenen Perspektiven der Evaluatorinnen und Evaluatoren, sondern werden noch verstärkt dadurch, dass hier eine Gruppe von ausgeprägten Expertencharakteren sich in extrem kurzer Zeit zusammenraufen müssen und vielleicht gar noch ein gemeinsames Ergebnis vorlegen sollen. Die

3. Evaluation

Leitung des Teams muss darum im Vorfeld der Evaluation - in den ToR - geklärt sein, und die Teamleitung muss im Konfliktfall auch von ihrer Leitungsbefugnis Gebrauch machen. So lassen sich eventuelle Konflikte zwar nicht vermeiden, aber doch schneller lösen.

3.4 Wann (und wie oft) wird evaluiert?

Es wurde eingangs bereits erwähnt, dass in der bisherigen Praxis die Evaluationen meist sporadisch vorgenommen wurden, bei Problemen im Projekt, oder wenn die Förderorganisation gerade vor der Entscheidung steht, ob das Projekt denn jetzt nach so vielen Jahren immer noch mit wachsenden Beträgen gefördert werden muss. Keine Frage, dass so etwas konfliktiv ist. Es sollte vermieden werden.

Wünschenswert ist, dass Evaluationen mit einer gewissen Regelmäßigkeit gemacht werden. Das muss nicht unbedingt sehr teuer sein, denn es kann dann ja auch mit mehr Leichtigkeit geschehen! Und es ist eine Kombination abgestufter Evaluationsformen denkbar:

Als erstes sollte die Verbindung mit der Wirkungsbeobachtung bzw. mit dem Projektmonitoring allgemein gesehen werden. Wenn eine regelmäßige Wirkungsbeobachtung stattfindet, und darüber hinaus noch ein Monitoring weiterer Fakten, dann kann eine Evaluation schon auf eine recht solide Datenbasis bauen.

Die Evaluation kann dann eine spezielle Funktion bezüglich der Wirkungsbeobachtung bekommen: Wenn die Wirkungsbeobachtung durch die Akteure selbst durchgeführt wird, dann kann sie eine teilweise recht subjektive Färbung annehmen - das mag ja auch der Vorbehalt mancher Wirkungsanalysten gegen diesen partizipativen Ansatz der Wirkungsbeobachtung sein. Sofern nun aber eine externe Evaluation die Funktion bekommt, bei der eigenen Datenerhebung gleichzeitig auch die Daten der bisherigen Wirkungsbeobachtung gegenzuprüfen, wäre hier ein Korrektiv geschaffen. Unter atmosphärischen Gesichtspunkten ist es wichtig, dass solch eine Funktion der Evaluation von vorne herein, bei der Projektvereinbarung und bei der Installation der Wirkungsbeobachtung, vereinbart wird, und nicht erst dann, wenn die Förderorganisation das Gefühl hat, dass die Wirkungsbeobachtung allzu einäugig durchgeführt wird.

Als zweites kann eine Verbindung mit der Wirtschaftsprüfung gesehen werden. Sofern diese in der Projektvereinbarung vorgesehen ist, sollte auch festgehalten werden, dass die ToR für den Auditor nicht nur die Prüfung der internen Kontrollmechanismen hinsichtlich der Verwaltung von Geldern vorsehen, sondern auch Aussagen zum Managementsystem als Ganzes. Es muss kein vollständiges Management-Audit durchgeführt werden, sondern es ist ausreichend, einen normalen Prüfumfang zu vereinbaren, der sich eben nicht nur auf das Prüfen der Jahresrechnung beschränkt. Damit können Management-Aspekte aus der Evaluation ausgeklammert werden.

Als drittes kann ein abgestuftes System von Evaluationen eingerichtet werden: denkbar sind z.B. jährliche Selbstevaluationen der Entwicklungsorganisation (vielleicht sogar der Basisorganisation), während eine Evaluation mit externer Beteiligung alle drei bis fünf Jahre vereinbart werden könnte, die sich dann wiederum auf die Selbstevaluationen beziehen kann. Es versteht sich, dass die selteneren externen Evaluationen dann auch weitergehende Erhebungen und tiefergehende Analysen umfassen würden. Bei kleinen Projekten wären die anzustrebenden Perioden analog etwa mit einer Selbstevaluation alle drei Jahre und einer externen Evaluation alle sechs bis acht Jahre.

Der Zeitpunkt, besser Zeitraum der externen Evaluation sollte nicht zu eng an Terminen liegen, die mit weiterreichenden Entscheidungen verbunden sind - etwa einer Entscheidung der Förderorganisation über eine weitere Finanzierung des Projekts. Alle betroffenen brauchen Zeit für die Auswertung und zur Einleitung eventueller Veränderungen, so dass vielleicht anvisiert werden kann, die externe Evaluation in der Mitte eines (z.B. dreijährigen) Förderzeitraums durchzuführen.

3. Evaluation

3.5 Wie wird dokumentiert?

Über eine Evaluation muss immer ein schriftliches Dokument vorliegen - es ist wichtig und darf unter keinen Umständen verloren gehen! In der Regel wird das der Bericht sein, wie er in den Terms of Reference in Auftrag gegeben oder vereinbart wurde.

Der Bericht selbst ist aber nur das halbe Ergebnis, falls auch Lernprozesse gefördert werden sollen:

- damit er lesbar bleibt, kann er nur die wichtigsten Fakten beinhalten
- er muss manches verschweigen, damit die Verantwortlichen ihr Gesicht wahren; die nicht fixierte Information wird dann mündlich - evtl. vertraulich - mitgeteilt und mit den Betroffenen beraten
- wichtige Aha-Effekte kommen den Beteiligten während der Durchführung der Evaluation, sie können von den Evaluatoreninnen und Evaluatoren oft gar nicht wahrgenommen, geschweige denn dokumentiert werden

Die beraterische Evaluation setzt stark auf Workshops. Dabei werden meist nicht „harte“ Fakten ermittelt, die objektiv nachprüfbar wären, sondern eher „weiche“ Fakten, das sind Lernprozesse, Erkenntnisse, Visionen. Diese Dinge kommen sehr

situationsbedingt auf, solche Erkenntnisse sind oft nicht nachhaltig oder dauerhaft, sie verfliegen oft wieder oder aber sie vertiefen sich in der Folgezeit noch wesentlich: die Workshop-Ergebnisse sind manchmal recht unausgegoren. Das betrifft auch die Tatsache, dass hier häufig Brainstormings dokumentiert werden, die „unzensuriert“ kopiert werden, weil sie ja für die Workshopteilnehmenden authentische Ergebnisse festhalten; solche „Sammel“-Ergebnisse enthalten keine ausgearbeiteten und ausgewogenen Konsensformulierungen, oft sind extreme Einzelmeinungen dabei.

Bei der Dokumentation von Brainstormings und anderen Workshop-Ergebnissen, etwa aus Arbeitsgruppen, muss schon klar sein, dass diejenigen, die den Bericht später lesen, auch den Kontext richtig verstehen. Völlig falsch wäre es, wenn z.B. die Förderorganisation aus Einzelbemerkungen von einem Workshop tiefergehende Rückschlüsse ziehen wollte.

Für wichtige Ergebnisse der Evaluation gilt, was bereits auch für die Wirkungsbeobachtung gesagt wurde: die Visualisierung von Einzelergebnissen macht Sinn, wenn sie so aufbereitet und öffentlich bekanntgegeben werden, dass sie diejenigen zum Nachdenken und Diskutieren animieren, die weitere Veränderungen bewirken können.

3.6 Wer prüft gegen?

Es wurde bereits wiederholt darauf hingewiesen, dass es wegen der verschiedenen Sichtweisen der Projektakteure immer wieder wichtig ist, sich gegenseitig den Spiegel vorzuhalten. Die Evaluation übernimmt diese Funktion ja insbesondere dann, wenn externe Evaluatoreninnen und Evaluatoren die Ergebnisse bisheriger Wirkungsbeobachtung oder Selbstevaluationen gegenprüfen.

Aber auch für die externen Evaluierenden gilt natürlich, dass sie mit ihren beschränkten Möglichkeiten (vor allem die kurze Zeit) auch ihre begrenzte Sichtweise haben. Sie können nur eine Meinung abgeben, und diese ist nicht „die Wahrheit“. Es ist erlaubt, ja es kann ausgesprochen richtig sein, auch eine andere Meinung zu haben als die Evaluatoreninnen und Evaluatoren.

In der Regel ist während oder am Ende der Erhebungsphase vorgesehen, die bis dahin vorliegenden Ergebnisse einer größeren Gruppe von Projektbeteiligten vorzustellen. Diese Präsentation hat somit u.a. auch immer die Funktion, die Ergebnisse des Evaluationsteams gegenzuprüfen, zu verifizieren“. Die hier geäußerten Rückmeldungen zu den Präsentationen der Evaluierenden sind äußerst wichtig, besonders bei der gutachterlichen Evaluation. Die beratende Evaluation hat diesen Diskussionsprozess über verschiedene Wahrnehmungen bereits in ihr Verfahren eingebaut.

3. Evaluation

3.7 Wem wird berichtet?

Es ist klar, dass der Evaluationsbericht sich in erster Linie an die Auftraggeberinnen und -geber richtet. Das ist, wie oben angenommen, meist die Förderorganisation oder die Entwicklungsorganisation.

Evaluationsberichte sind immer vertraulich. Den Evaluierenden sollte schon beim Verfassen des Berichts bekannt sein, an wen er geht, um den richtigen Ton zu finden, denn der Evaluationsbericht soll eine Hilfe bei den bevorstehenden Veränderungen sein, und kein Hindernis. Wenn hochgestellte Entscheidungsträgerinnen und -träger vor ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bloßgestellt werden, sind viele Veränderungen erst einmal blockiert.

Trotzdem macht auch die Veröffentlichung einer Zusammenfassung oder auch von Teilen sehr viel Sinn. Die im Verlauf der Evaluation befragten Personen erwarten zu Recht, die Ergebnisse zu erfahren. Alle vom Projekt Betroffenen wollen wissen, wie es nun weitergehen soll. Diesen Erwartungen, mit denen auch sehr viele positive Energien verbunden sind, muss Rechnung getragen werden.

Die Auftraggeber und -geberinnen der Evaluation müssen darüber entscheiden, was veröffentlicht wird - nicht die Evaluatorinnen oder Evaluatoren.

Analoges gilt für den Fall, das bei den Nacharbeiten zu der Evaluation einzelne Akteure mehr über die Ergebnisse wissen müssen. In diesem Fall muss der Kreis der Vertraulichkeit wenigstens themenweise erweitert werden; auch hierüber müssen die Auftraggeber und -geberinnen entscheiden.

3.8 Wie werden die Berichte ausgewertet? Wer entscheidet über Konsequenzen?

Es ist klar, dass der Auftraggeberinnen und -geber den Evaluationsbericht gemäss seinen spezifischen Interessen auswertet.

Für die Förderorganisation sollte es nicht darum gehen, ob ein Projekt weiter gefördert wird, sondern wie. In der Regel müssen neue Akzente gesetzt werden. (Doch auch aus der Sicht der Förderorganisation ist es nicht unbedingt immer nur der „Partner“, dessen Arbeit evaluiert wurde, sondern u.U. auch die eigene Organisation, sogar die Sachbearbeiterin oder der Sachbearbeiter. Das heisst: es könnte auch sein, dass es innerhalb der Förderorganisation eine Instanz gibt, die Interesse an der Überprüfung der Qualität der Projektbearbeitung hat, etwa eine Vorgesetzte, ein Vorgesetzter oder ein Evaluationsreferat.) Die Förderorganisation wird diese Dinge in der Regel mit der Entwicklungsorganisation und am besten auch mit der Basisorganisation beraten wollen. Doch das ist nicht immer sehr einfach.

Öfters kommt es vor, dass die Entwicklungsorganisation den Bericht gar nicht so gerne auswertet. Das Management fühlt sich vielleicht zu Unrecht abqualifiziert und schlecht behandelt, und schweigt sich lieber über den Bericht aus. Wer die Auswertung dann vorantreiben könnte, ist der Vorstand (oder andere Aufsichtsgremien) der Entwicklungsorganisation; doch leider sind diese in der Praxis oft nicht qualifiziert genug, um differenzierte Rückmeldungen zu geben oder angemessene Entscheidungen zu treffen.

Um so wichtiger ist es, dass bei der Projektvereinbarung festgehalten wird, wie das gesamte Evaluationsverfahren abläuft, und insbesondere, dass es nicht mit dem Vorliegen eines Dokuments abgeschlossen ist. Vielmehr ist zu klären - in Gesprächen, nicht in erster Linie in Briefen - dass die Evaluationsergebnisse auch von der Entwicklungsorganisation ausgewertet werden müssen, und dass erwartet wird, dass sie bei Veränderungsbedarf auch Handlungsvorschläge erarbeitet, und nicht, dass sie auf Weisungen durch die Förderorganisation warten sollen.

Anhang – Kopiervorlagen Kapitel 3

Insbesondere, wenn eine Evaluation durch die Entwicklungsorganisation beauftragt worden war, kann es nicht angehen, dass ein Evaluationsbericht kommentarlos an die Förderorganisation (oder an die Basisorganisation) weitergereicht wird - wie eine heiße Kartoffel.

Auch die Basisorganisation muss ihren Teil auswerten und ggf. über Konsequenzen entscheiden. Aber hier hängt das in besonders hohem Maß von externen Beraterinnen oder Beratern ab, aus der Entwicklungsorganisation oder aus dem Kreis der Evaluierenden, inwieweit hier Unterstützung gewährt wird. Das muss im Einzelfall entschieden werden.

Anhang – Kopiervorlagen Kapitel 3

3.1 Wozu dient die Evaluation?

Zwei Ziele der Evaluation:

Rechenschaftslegung

- Unabhängige Prüfung
- Gutachterliche Evaluation

Selbststeuerung und Veranlassung interner Lernprozesse

- Begleitung, Moderation
- Beraterische Evaluation

Diese zwei Ziele können bei einer Evaluation zu **Konflikten** führen:

- Das Vorgehen der Prüfung kann die Lernprozesse blockieren.
- Das Vorgehen der Moderation kann die unabhängige Prüfung erschweren.

Beide Ziele nicht verwischen oder vermischen!

Die Ziele können aber verbunden werden:

1. Schritt

Bestandsaufnahme

Erhebung des Ist-Zustandes
durch unabhängige
Gutachter/innen

2. Schritt

Reflexion

Moderation und Begleitung
durch unabhängige
Berater/innen

3.2 Was wird evaluiert?

Struktur der „Terms of Reference“

- ↪ Anlass der Evaluation
- ↪ Ziele der Evaluation
- ↪ zu evaluierende Bereiche
- ↪ Vorgehen und Methoden
- ↪ Struktur des Berichts
- ↪ Form der Berichterstattung
- ↪ Anforderungen an Evaluierende
- ↪ Zeitplan
- ↪ Budget

Liste: „Mögliche Bereiche einer Evaluation“

(Dies ist eine - immer noch unvollständige - Checkliste. **Wichtig:** Aus diesen Bereichen und Unterpunkten muss **ausgewählt** werden!)

1. Situationsanalyse

1.1 Beschreibung der Situation im Land

- in der Region
- im Projektgebiet
- Bezug zu den in der Projektplanung genannten Daten/Indikatoren; Analyse ihrer Veränderungen; Perspektiven ihrer weiteren Entwicklung
- Begründung für die Auswahl des Projektgebiets

1.2 Potentiale und Probleme der benachteiligten Bevölkerung

- Differenzierung der Bevölkerung nach Geschlecht / Alter / ethnischer Zugehörigkeit / ...
- Begründung für die Auswahl der Adressaten des Projekts

2. Organisationsanalyse

2.1 Strukturen der Entwicklungsorganisation

- Potentiale und Probleme
- Geschichte
- Mandat, Oberziele
- Konzepte und Arbeitsprinzipien zu Entwicklungspolitik, Gender, Umwelt, ...
- Rechtsform
- Aufbauorganisation (Organisationsstruktur)
- Funktionen des Vorstandes ? Ablauforganisation
- Personal (differenziert nach Fach-/Hilfspersonal, Ausbildung, Geschlecht, ...)
- Vorhandensein von internen Regelungen (Finanzen, Nutzung von Material, ...)
- Partizipation der Beschäftigten
- Partizipation der Projektadressaten (der –Zielgruppe“)
- Partizipation der Mitglieder (falls Mitgliederstruktur)

2.2 Dienstleistungen / Produkte der Organisation

- Gesamtheit der durchgeführten Projekte
- Sektorale Ausrichtung
- Regionale Ausrichtung
- Bevorzugte Projektadressaten der Organisation

2.3 Aufsicht und Management der Organisation

- Tatsächliche Rolle des Vorstands
- Umsetzung des Mandats, der Oberziele, der Arbeitsprinzipien
- Funktionieren der Aufbau- und Ablauforganisation
- Einhaltung der internen Regelungen
- Interne Kontrollmechanismen allgemein
- Monitoring von Finanzen, Aktivitäten, Wirkungen
- Übersicht über durchgeführte Projekte
- Übersicht über Kooperationen mit nationalen und internationalen Organisationen, Staat

2.4 Finanzmanagement der Organisation

- Zuständigkeiten, Kompetenzen
- Auftrag an den Wirtschaftsprüfer
- Bericht des Wirtschaftsprüfers
- Stellungnahmen des Vorstandes zum Bericht des Wirtschaftsprüfers
- Analyse der 3 letzten Jahresrechnungen (z.B. auf Klarheit des Aufbaus, Trennung von Gemeinkosten der Organisation und Spezialkosten einzelner Projekte, Anteil der Selbstfinanzierung; Verschuldung; Liquidität)

3. Strukturen der Basisorganisation

(Sofern die Adressaten in organisierter Form am Projekt beteiligt sind, können hier ähnliche Bereiche wie bei der Entwicklungsorganisation analysiert werden; es dürfen aber natürlich nur die Aspekte übernommen werden, die relevant sind)

4. Projektanalyse

4.1 Projektkonzeption

- Projektvereinbarung, ursprüngliche Planungen
- Konzepte, Entwicklungshypothesen für das Projekt
- Arbeitsprinzipien (Partizipation der Adressaten, Gender, Umwelt, ...)
- Oberziele, Projektziele, Konsistenz des Zielsystems
- Indikatoren
- Angestrebte Ergebnisse
- Geplante Aktivitäten
- Risiken
- Strukturen, Verantwortlichkeiten
- Abläufe
- Monitoring und Evaluation
- Personaleinsatz (differenziert nach Fach-/Hilfspersonal, Ausbildung, Geschlecht, ...)
- Material, Ausstattung

- Kooperationen

4.2 Projektdurchführung

(Allgemein: Vergleich von dem, was vereinbart war („SOLL“) mit dem, was tatsächlich gemacht wird („IST“); dabei müssen zwischenzeitliche Änderungen der Vereinbarungen berücksichtigt werden)

- Durchführung der geplanten Aktivitäten (Bezug zum Monitoringsystem)
- Erreichung der angestrebten Ergebnisse (Bezug zum Monitoringsystem)
- Erreichung der Oberziele und Projektziele (Bezug zum Monitoringsystem)
- Konformität mit Mandat der Organisation und Arbeitsprinzipien
- Einbindung von Frauen in die Projektdurchführung
- Funktionsweise des M+E-Systems
- Funktionieren der Projektstrukturen und -abläufe (Wahrnehmung der internen Verantwortlichkeiten, Verknüpfung mit Finanzmanagement)
- Bewirtschaftung von Material

4.3 Finanzmanagement des Projekts

- Tatsächliche Einnahmen und Ausgaben
- Funktionsweise der Budgetkontrolle
- Zuständigkeiten für Finanzentscheidungen, Kompetenzen des Projektpersonals
- (im Falle von Projektaudits:) Auftrag an den Wirtschaftsprüfer
- (im Falle von Projektaudits:) Bericht des Wirtschaftsprüfers
- (im Falle von Projektaudits:) Stellungnahmen zum Bericht des Wirtschaftsprüfers
- (im Falle von Projektaudits:) Analyse der 3 letzten Jahresrechnungen der Projekts
- (sofern vorhanden:) Wirtschaftlichkeit der Teilbetriebe

5. Wirkungen

(Allgemein: hier können andere Vergleichsbezüge hergestellt werden, wie VORHER-NACHHER, MIT-OHNE, Benchmark, vgl. Kap. 2.8)

5.1 Wirkungen auf Projektebene

- Ergebnisse (Welche Dienstleistungen wurden erbracht? Welche werden weiterhin erbracht?)
- Projektziele (Welche Veränderungen bei der Bevölkerung - bezogen auf die bei der Planung angenommenen Wirkungszusammenhänge – hat das Projekt bewirkt?)
- Oberziele (Zu welchen Veränderungen bei der Bevölkerung - bezogen auf die bei der Planung angenommenen Wirkungszusammenhänge – hat das Projekt teilweise beigetragen?)
- Unerwartete Wirkungen (Welche Veränderungen bei der Bevölkerung, die bei der Planung nicht angenommen worden waren, hat das Projekt bewirkt? Oder zu welchen hat es teilweise beigetragen?)

- Arbeitsprinzipien des Projekts (Partizipation der Adressaten, Gender, Umwelt,)
(Welche Veränderungen bei der Bevölkerung - bezogen auf die Arbeitsprinzipien des Projekts - hat das Projekt bewirkt? Oder zu welchen hat es teilweise beigetragen?)

5.2 Projektübergreifende Wirkungen

- Wirkungen von der Organisation auf das Projekt
- Mandat, Oberziele der Organisation
- Konzepte und Arbeitsprinzipien zu Entwicklungspolitik, Gender, Umweltverträglichkeit, ...
- Rückwirkungen vom Projekt auf die Organisation
- Außenwirkungen des Projekts über das Projektgebiet hinaus

6. Schlussfolgerungen

6.1 Relevanz des Projekts

(Verhältnis zwischen 1. und 4.1)

6.2 Partizipation extern, Stimmigkeit mit Adressaten

(Verhältnis zwischen 1./3. und 4.)

6.3 Partizipation intern, Stimmigkeit zwischen Organisation und Projekt

(Verhältnis zwischen 2. und 4.)

6.4 Managementqualität, Konsistenz

(Verhältnis zwischen 4.1 und 4.2/4.3)

6.5 Effektivität des Projekts

(Verhältnis zwischen 4. und 5.)

6.6 Effizienz, Wirtschaftlichkeit des Projekts

(Verhältnis zwischen 4.3 und 5.1)

6.7 Signifikanz des Projekts

(Verhältnis zwischen 1. und 5.1)

6.8 Einfluss der Organisation

(Verhältnis zwischen 2. und 5.2)

6.9 Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Signifikanz der Organisation

(Verhältnis zwischen 2.4 und 5.)

7. Empfehlungen

(Bezug zu den Zielen der Evaluation; möglichst präzise mit Nennung der Adressaten jeder Empfehlung)

Beispiel: Formulierung der Terms of Reference (ToR)

Dieses Beispiel soll wichtige Hinweise geben, was bei der Beauftragung einer Evaluation vorab zu klären ist, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die größeren Hilfswerke verfügen über wesentlich differenziertere Mustervorlagen.

Anlass der Evaluation:

Das Projekt entstand als Pilotprojekt, um neue Ansätze in der Ernährungsberatung zu erproben. Entsprechend den gemeinsamen Absprachen zwischen Projektträger und Hilfswerk wird zum Ende dieser Pilotphase diese Evaluation durchgeführt, um zu prüfen, wie das Projekt in der Folgephase ausgedehnt werden könnte.

Ziele der Evaluation:

- ↳ Mit der Evaluation wird ein Gutachten erstellt, das für den Vorstand des Projektträgers eine Entscheidungshilfe über eine signifikantere und zugleich effizientere Projektkonzeption darstellt. Der Vorstand wird im Januar... über die Neugestaltung entscheiden.
- ↳ Für den Projektträger und das Hilfswerk stellt dieses Gutachten einen Beitrag zur Präzisierung der Projektpolicy zur Ernährungsberatung dar.
- ↳ Die Evaluation soll Ansatzpunkte einer möglichen Beratung benennen.

Zu evaluierende Bereiche:

Situationsanalyse (...¹)

1. Projektanalyse (...)

2. Wirkungen (...)

3. Auswertungen

- Relevanz des Projekts
- Partizipation extern, Stimmigkeit mit Adressaten
- Managementqualität, Konsistenz
- Effektivität des Projekts
- Effizienz, Wirtschaftlichkeit des Projekts
- Signifikanz des Projekts

Fragen zur Veranschaulichung:

In zwei Workshops des Projektträgers und einer Arbeitssitzung des Hilfswerks wurden bereits einige Fragen gesammelt, zu denen verschiedene Gruppen von Projektbeteiligten sich durch die Evaluation eine Antwort erhoffen. Diese Fragen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Schlüssigkeit, sie sollen dem Evaluationsteam zur Veranschaulichung dienen (s. Anhang im Beispiel nicht beigelegt):

1. Fragen aus einem Workshop einer Frauengruppe

¹ Dieses Beispiel enthält keine detaillierte Aufzählung der verschiedenen Unterpunkte. Die weitgehend komplette Liste „Mögliche Bereiche einer Evaluation“ ist weiter vorne in diesem Anhang dargestellt; diese Liste kann nicht vollständig übernommen werden, aus ihr muss unbedingt eine Auswahl getroffen werden.

Anhang – Kopiervorlagen Kapitel 3

2. Fragen aus einem Workshop des Projektteams

3. Fragen aus einer Arbeitssitzung des Hilfswerks

Vorgehen und Methoden:

Das Evaluationsteam erstellt ein Gutachten, wobei auch folgende Erhebungen durchgeführt werden:

- Aktenstudium beim Hilfswerk
- Befragungen der Referatsleiterin ..., des Projektsachbearbeiters des Grundsatzreferenten ...
- Befragungen der Projektleitung und des Vorstandes des Projektträgers
- Projektbesuche in ... sowie in drei vor Ort auszuwählenden Dörfern, dabei Erhebung von Daten zur Beschreibung der Situation der Zielgruppe sowie zu den Indikatoren für Ziele und Ergebnisse
- Je 1 Workshop mit Projektteam sowie mit Vertreterinnen der Zielgruppe
- Rollenklärung: Die Evaluatoren übernehmen in dieser Phase die K von Gutachterinnen.
- Prüfung der Monitoringdaten

Anforderungen an Evaluatoren:

Es wird ein Team aus einer nationalen und einer deutschen Fachkraft zusammengestellt. Die Teamleitung liegt bei der deutschen Fachkraft. Das Team entscheidet über die Aufgabenteilung.

Deutsche Fachkraft:

- fachliche Spezialisierung: Ernährungsprojekte, Genderfragen
- methodische Kompetenzen: Datenerhebung
- Landeskenntnisse
- Geschlecht: bevorzugt weiblich

Nationale Fachkraft:

- fachliche Spezialisierung: Ernährungsprojekte, Basisprojekte
- methodische Kompetenzen: Moderation von Workshops
- Herkunft möglichst nicht aus Projektregion
- Geschlecht: bevorzugt weiblich

Struktur des Berichts:

1. Executive Summary (ca. 3 Seiten)

2. Evaluation Report (ca. 50 Seiten gemäß der Gliederung "Zu evaluierenden Bereiche")

3. Recommendations (ca. 10 Seiten)

4. Annexes (alle vertiefenden Erläuterungen, Erhebungsergebnisse)

Die Berichtssprache ist englisch.

Form der Berichterstattung:

- Vor Ort gibt es mindestens einen Tag vor der Abreise zwei visualisierte mündliche Präsentationen der Evaluationsergebnisse: für die Vertreterinnen der Zielgruppe und das

Anhang – Kopiervorlagen Kapitel 3

Projektteam, sowie für den Vorstand und das Management. Diese Präsentationen dienen der Überprüfung der ersten Ergebnisse und der Reflexion über die Schlussfolgerungen.

- In Deutschland findet nach Abgabe des schriftlichen Berichts eine etwa eintägige Auswertung zwischen der Teamleiterin und Vertretern des Hilfswerks statt.

Zeitplan:

Vorbereitung in Deutschland:	10. KW
Erhebungen vor Ort:	11-12. KW
Erstellung und Abgabe des Berichts:	bis 16. KW

Budget:

1. Berechnung der erforderlichen Tage

Tätigkeiten	Deutsche Fachkraft	Nationale Fachkraft
<u>Arbeiten</u>		
Vorbereitung in Deutschland	5	
Erhebungen/ Arbeiten vor Ort	14	14
Verfassen des Berichts	5	5
Abschlussbesprechung	1	
Reisetage	2	2
Summe der Arbeitstage	27	21

2. Berechnung der Kosten (deutsche Fachkraft)

Kostenarten	Mengen	DM
Honorare	27 Tage à DM 500	13500
Auslandsreisekosten		0
Tagegelder pauschal	14 x DM 50	700
Übernachtungen pauschal	14 x DM 50	700
Reisenebenkosten pauschal		300
Flugticket (gegen Nachweis)		1800
Weitere Aufwendungen (gegen Nachweis)	Bis zu DM 500	500

Anhang – Kopiervorlagen Kapitel 3

Inlandsreisekosten		0
Tagegelder pauschal	3 x DM 20	60
Übernachtungsgelder pauschal	1 x DM 39	39
Fahrkosten (gegen Nachweis)	2 x DM 200	400
		0
Kommunikation+Fotokopien pauschal		300
Unvorhergesehenes (gegen Nachweis)	Bis zu 500	500
Zwischensumme		18799
MwSt 16%		3008
Summe		21807

3. Berechnungen der Kosten (nationale Fachkraft): analog; die einzelnen Mengen und Beträge können unterschiedlich sein. Bei Frage der Umsatzsteuer vorher klären!

Der Projektträger trägt die Kosten für Workshops, Fotokopien und Fahrkosten vor Ort, weil diese Evaluation bereits im Projektbudget berücksichtigt ist. Es sollte vereinbart werden, dass die vom Projektträger gestellte Übernachtung und Verpflegung nicht nochmals vom Evaluationsteam abgerechnet werden kann.

4. Glossar

Adressaten (des Projekts):	diejenigen, denen das Projekt zugute kommen soll; die Begünstigten; die "Zielgruppe"
Aktivität:	Maßnahme oder Tätigkeit, die im Rahmen des Projekts durchzuführen ist, um zu den Ergebnissen oder Zielen zu gelangen (vgl. Kap. 1.4)
Basisorganisation:	Organisation der Adressaten des Projekts, z.B. <ul style="list-style-type: none">• Dorfgemeinschaft• Kirchengemeinde• Frauengruppe (vgl. Kap. 1.1)
Effektivität:	Wirksamkeit der Tätigkeit, Summe der Wirkungen "Machen wir das Richtige?" (Sind unsere Ergebnisse sinnvoll?)
Effizienz:	Leistungsfähigkeit: Summe der Wirkungen im Verhältnis zur Summe des Aufwandes "Machen wir es richtig?" (Setzen wir unsere Mittel und Kräfte richtig ein?)
Entwicklungsorganisation:	Organisation, die vor Ort für die Projektdurchführung verantwortlich ist, z.B. <ul style="list-style-type: none">• Nationale NRO• Kirche• karitative Organisation (vgl. Kap. 1.1)
Entwicklungsziel:	Ziel, das die personalen oder sozialen Kompetenzen beschreibt, welche die Voraussetzung für die Durchführung von Projekten oder für die Entwicklung im allgemeinen sind; sie werden oft mit "soft skills", „empowerment" oder „Problemlösungskompetenz" umschrieben (vgl. Kap. 1.5)
Ergebnis:	1. ein Unterziel, für welches das Projekt verantwortlich ist prüfen und lernen 2. ein Produkt oder eine Dienstleistung welche das Projekt den Adressaten des Projekts zur Verfügung stellen muss, damit die gewünschten Wirkungen eintreten (vor allem in ZOPP) (vgl. Kap. 1.3)
Evaluation:	Steuerung von Grundsatzentscheidungen, z.B. Entscheidungen über Organisationsziele, über Form und Inhalte der unterstützten Projekte, über die Zweckmäßigkeit von Strukturen und Kooperationen. Evaluation beinhaltet wie Monitoring die drei Schritte <i>beobachten - auswerten - handeln</i> , ist aber grundlegender und seltener als Monitoring.

4. Glossar

Förderorganisation:	Organisation, die die Projektdurchführung fördert und mitfinanziert, z.B. <ul style="list-style-type: none">• Hilfswerk• gemeinnütziger Verein• entwicklungspolitische Aktionsgruppe (vgl. Kap. 1.1)
Impact:	(englisch / französisch: Aufprall, Einschlag) signifikante Auswirkung; zunehmend Synonym für Wirkung
Indikator:	Beispielhafte, konkrete Beschreibung eines Merkmales eines Zustandes (Indikator = Anzeiger) (vgl. Kap. 1 . 2 Problemindikatoren, Kap.1.3 Zielindikatoren)
Logical Framework:	Deutsch auch "Projektplanungsübersicht": Planungsstruktur für Ziele/Aktivitäten, Indikatoren, Quellen der Nachprüfbarkeit und Annahmen. "Logframe" war die Vorform des ZOPP, und ist beim ZOPP nach der Analysephase erst der 2. Schritt.
Monitoring	Steuerung der Projektdurchführung im Rahmen der Projektvereinbarung, die bei Bedarf geändert werden kann; im Vordergrund steht die fortlaufende Beobachtung von Indikatoren und Kenngrößen, doch Monitoring beinhaltet die drei Schritte <i>beobachten - auswerten - handeln</i> .
Oberziel:	Zustand, der in der Zukunft zu erreichen ist, zu dem das Projekt einen Beitrag leisten wird (vgl. Kap. 1.3)
PIM:	„Participatory Impact Monitoring“: Methode zur Beobachtung von Veränderungen und Wirkungen insbesondere für Basis- und Entwicklungsorganisationen, die auf Stärkung der Selbststeuerung und Veranlassen von Lernprozessen ausgerichtet ist; wirkt stark auf die Situationsanalyse und Projektplanung zurück.
PRA:	„Participatory Rapid Appraisal“: Methode zur Situationsanalyse durch die Betroffenen, durch die Wahrnehmung gestärkt und Lernprozesse ausgelöst werden; fließt in die Projektplanung ein und ist ein wichtiges Element bei der Wirkungsbeobachtung durch die Projektadressaten.
Problem:	ein real existierender Zustand, der als negativ betrachtet wird und eine Veränderung erfordert (vgl. Kap. 1.2)
Projektziel:	ein Zustand der Zukunft, der durch ein bestimmtes Projekt erreicht werden kann (vgl. Kap. 1.3)
Risiko:	Zustand, der das Erreichen des Projektziels in Frage stellt; wird positiv umformuliert zu erforderlichen Rahmenbedingungen (in ZOPP "wichtige Annahmen ")oder zu Entwicklungszielen (vgl. Kap. 1.5)
Terms of Reference:	Die "ToR" sind das Pflichtheft für die Evaluierenden.

4. Glossar

Wirkungen:	Veränderungen, die durch eine bestimmte Intervention verursacht worden sind; über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge müssen Hypothesen gebildet werden, die im Projektkontext letztlich kaum bewiesen werden können.
Wirkungshypothesen:	<p>Annahmen über bestimmte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none">• weil die Maiserträge niedrig sind, sind die Einkommen der Bauern niedrig, (Probleme)• wenn die Maiserträge steigen, dann steigen auch die Einkommen der Bauern (Ziele) <p>Diese führen bei der Projektplanung zu einer Ziel-Mittel-Struktur, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none">• Aktivitäten erbringen Ergebnisse• Ergebnisse bewirken Zielerreichung• Zielerreichung trägt bei zur Erreichung von Oberzielen <p>Häufige Darstellungsform sind Problembaum und Zielbaum (vgl. ZOPP-Publikationen), bei der Ursache-Wirkungs-Ketten ermittelt werden, die sich in Richtung auf Ursachen zunehmend verzweigen.</p> <p>Eine alternative Darstellung ist die Wirkungsmatrix, bei der für eine Reihe von Merkmalen der Ausgangssituation geprüft wird, inwieweit sie beeinflusste, neutrale oder beeinflussende Faktoren sind.</p> <p>Wenn die beobachteten Veränderungen im Projektumfeld in einem angenommenen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang mit den Projektzielen und -aktivitäten stehen, dann ist anzunehmen, dass sie Wirkungen des Projektes sind - beweisen lässt es sich jedoch nicht.</p> <p>(vgl. Kap. 2.2)</p>
Ziel:	erwünschter Zustand, der in der Zukunft erreicht werden soll (vgl. Kap. 1.3)
ZOPP:	"Zielorientierte Projektplanung": Methode zur Projektplanung, die von der GTZ entwickelt wurde und weltweit in die EZ Eingang findet, zunehmend auch bei NRO des Südens; beinhaltet eine vorgeschaltete Situationsanalyse, bei der ausführliche Wirkungshypothesen formuliert werden, und schafft die Grundlage für ein systematisches Monitoring.

5. Weiterführende Literatur

- AUSSCHUSS FÜR ENTWICKLUNGSHILFE: DAC (1996): Bericht 1996, Politik und Leistungen der Mitglieder des Ausschusses für Entwicklungshilfe. - Paris
- BARTHELT, R. (1998): Erfolgsbeobachtung und Wirkungsoptimierung. Die Aufgabe der Evaluierung im BMZ. - In: E+Z (1998): Jg.39, Heft 1, S. 4-5
- BMZ (1997): Entwicklungszusammenarbeit auf dem Prüfstand. - Auswertung der 1994/95 durchgeführten Evaluierungen des BMZ, Nr.76
- BMZ (1997): Leitfaden, Zielsetzung und Durchführung von Evaluierungen. - Bonn
- BMZ (1997): BMZ aktuell, Nr.097/ April 1999, Entwicklungszusammenarbeit - Erfolge und Probleme, Auswertung der 1996/97 durchgeführten Evaluierungen des BMZ
- BORRMAN, A. ET AL. (1999): Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit - Analyse, Bewertung, Reformen. - Studie des HWWA - Institut für Wirtschaftsforschung - Hamburg, Bd. 51
- BREIER, H. (1998): Erfolgskontrolle in der EZ. Das neue Konzept des BMZ. - In: E+Z (1998), Jg. 39, Heft 5/6, S. 128-130
- BRÜNE, S. (1998) (Hrsg.): Erfolgskontrolle in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit. - Hamburg
- DEH (1995): Wegweiser zur Selbstevaluation
- DIREKTION FÜR ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENARBEIT (DEZA) (1997): Monitoring - mit der Realität in Kontakt bleiben.
- FUES, T. (1998): Indikatoren für die Nachhaltigkeit der deutschen Beziehungen zum Süden. - Duisburg
- FUES, T. (1998): Modetrend oder Kompass? neue Indikatoren für Entwicklung und Nachhaltigkeit. - In: E+Z (1998), Jg. 39, Heft 8, S. 280-281
- GERMANN, D.; GOHL, E. (1996): Participatory Impact Monitoring (PIM) - GTZ GATE
- GELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) - ABTEILUNG 402 - (1993): Prozessmonitoring - Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen. - Eschborn
- GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) - STABSSTELLE 04 - (1995): Projekt Cycle Management (PCM) und Zielorientierte Projektplanung (ZOPP). - Eschborn
- GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) - STABSSTELLE 04 - (1997): Zielorientierte Projekt Planung - ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen. - Eschborn
- GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) - STABSSTELLE 04 - (1998): Monitoring im Projekt. Eine Orientierung für Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit. - Eschborn
- GESELLSCHAFT FOR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) (1998): Erreicht die TZ die gesetzten Ziele? Projektergebnisse der GTZ und ihrer Partner. - Vierte Querschnittsanalyse; Eschborn
- GTZ / CENTRE FOR DEVELOPMENT AND ENVIRONMENT (CDE) SCHWEIZ (1998): Sustainable Land Management - Guidelines for Impact Monitoring -1. Toolkit. - Eschborn

5. Weiterführende Literatur

HANCOCK, G. (1989): Händler der Armut. Wohin verschwinden unsere Entwicklungsmilliarden? München

HOEBINK, R (1998): Bewertungsanstrengungen der EU-Geberländer im Vergleich. In: BRÜNE, S. (1998) (Hrsg.): Erfolgskontrolle in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit; S. 64-79, Hamburg

KLINGEBIEL, S. (1992): Entwicklungsindikatoren in der politischen und wissenschaftlichen Diskussion: der Human Development Index, der Human Freedom Index und andere Indikatoren-Konzepte. - Institut für Entwicklung und Frieden (INEF), Report 2/1992, Duisburg

KOHNERT, D. (1998): Lehren aus 15 Jahren ZOPP. Plädoyer für zielorientierte statt sektororientierte Steuerung in der EZ. - In: E+Z (1998), Jg. 39, Heft 5/6, S. 137-140

MISEREOR (1998) (Hrsg.): Wirkungen und Nebenwirkungen. - ein Beitrag von Misereor zur Diskussion über Wirkungsverständnis und Wirkungserfassung in der EZ, Aachen

MÜLLEDER, CH. (1999): Die Evaluierung der Österreichischen humanitären Hilfe im ehemaligen Jugoslawien als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines einheitlichen Modells zur Erfassung und Dokumentation von Hilfsmaßnahmen. Linz