LEITFADEN

WIRKUNGSORIENTIERUNG

in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe

Teil II: Wirkungsorientierung Schritt für Schritt

INHALTSVERZEICHNIS

Verzeichnis der Abkürzungen **2**

1 Einleitung **3**
1.1 Hintergrund 3
1.2 Gliederung des Leitfadens 4
1.3 Adressaten des Leitfadens 4

2 Wirkungsorientierung in der Projektpraxis **5**

3 Wirkungsorientierung Schritt für Schritt **6**
3.1 A, B: Von der Projektidee zur Projektvorlage 7
3.1.1 Situationsanalyse 7
3.1.2 Vorplanung 11
3.2 C: Startphase des Projektes/Programms 16
3.2.1 Detaillierte Projektplanung 17
3.2.2 Entwicklung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems 17
3.2.3 Funktionsweise des Monitoringsystems 18
3.2.4 Erarbeitung eines Monitoringsystems 19
3.3 D: Durchführung 21
3.3.1 Vorbereitung des Wirkungsmonitorings 21
3.3.2 Durchführung des Wirkungsmonitorings 22
3.3.3 Selbstevaluation 25
3.4 E: Externe Evaluation 25

Verzeichnis der Abbildungen
Abbildung 1: Übersicht Projektzyklus 6
Abbildung 2: Kontextanalyse Provinzen Bam und Sanmatenga 9
Abbildung 3: Problembaum für die Bevölkerung der Provinzen Bam und Sanmatenga 11
Abbildung 4: Zielbaum Provinzen Bam und Sanmatenga 13
Abbildung 5: Wirkungsgefüge Ernährungssicherungsprojekt Bam und Sanmatenga 14
Abbildung 6: Funktionsweise eines Monitoringsystems 18

Verzeichnis der Boxen
Box: Wirkungsorientierung im Monitoring 17

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

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

EINLEITUNG

1

1.1 Hintergrund

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

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

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

Um den Prozess so praxisnah wie möglich zu gestalten, wurden vier Vorhaben aus dem Portfolio der Welthungerhilfe ausgewählt und nach wirkungsorientierten Gesichtspunkten geplant und durchgeführt[1]. Sowohl die Erfahrungen aus diesem Pilotprozess als auch bestehendes Know-how von Programm-Managern, Projektleitern und Partnerorganisationen flossen in die Erstellung des vorliegenden Leitfadens ein.

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

1.2 Gliederung des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden gliedert sich in drei Teile:

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

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

1.3 Adressaten des Leitfadens

Der Leitfaden richtet sich vorrangig an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter[3] der Welthungerhilfe und Partnerorganisationen sowie externe Kurzzeitexperten, die mit der Vorbereitung und dem Management von neuen Projekten oder neuen Phasen von bestehenden Projekten betraut sind.

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

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

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

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

WIRKUNGSORIENTIERUNG IN DER PROJEKTPRAXIS

2

Die Wirkungsorientierung stellt zwei Aspekte in den Mittelpunkt: **Was soll bewirkt werden** und **was wird tatsächlich bewirkt?** Diese beiden Motive ziehen sich wie ein roter Faden durch den Projektzyklus: Sie sind bereits Teil der Entwicklung der Projektidee, sie prägen jede einzelne Phase. Bei Zwischen- und Abschluss-Evaluationen stehen beide Aspekte im Fokus. In der praktischen Arbeit bedeutet das:

- Wirkungsorientierung ist Teil jeder Phase. Zugleich verlangt die Ausrichtung auf Wirkung in jeder Phase ein unterschiedliches Agieren, andere Mechanismen und Methoden.
- Wirkungsorientierung dient dazu, die Aktivitäten und Leistungen im Projektverlauf immer weiter zu präzisieren und zu detaillieren. Im Optimalfall ist Wirkungsorientierung ein Motor für ständige Beobachtung, Anpassung und Verbesserung.
- Wirkungsorientierung kann nur in Verbindung mit Monitoring funktionieren. Es dient dazu, Wirkungen systematisch zu überprüfen, Rückschlüsse zu ziehen, den Wissensstand zu erhöhen und Kurskorrekturen einzuleiten.
- Wirkungsorientierung wird häufig als zusätzliche Last empfunden. Sie ist jedoch die unerlässliche Grundlage für eine zielgerichtete Projektarbeit.
- Wirkungsorientierung kann nur hilfreich sein, wenn sie an die finanziellen, personellen und zeitlichen Kapazitäten eines Projekts angepasst ist.

Daraus folgt:
Es gibt keine allgemeingültigen Schablonen oder Vorgaben, die auf alle Projekte anwendbar sind. Allgemeine Leitsätze müssen an jedes einzelne Projekt angepasst werden.

3 WIRKUNGSORIENTIERUNG SCHRITT FÜR SCHRITT

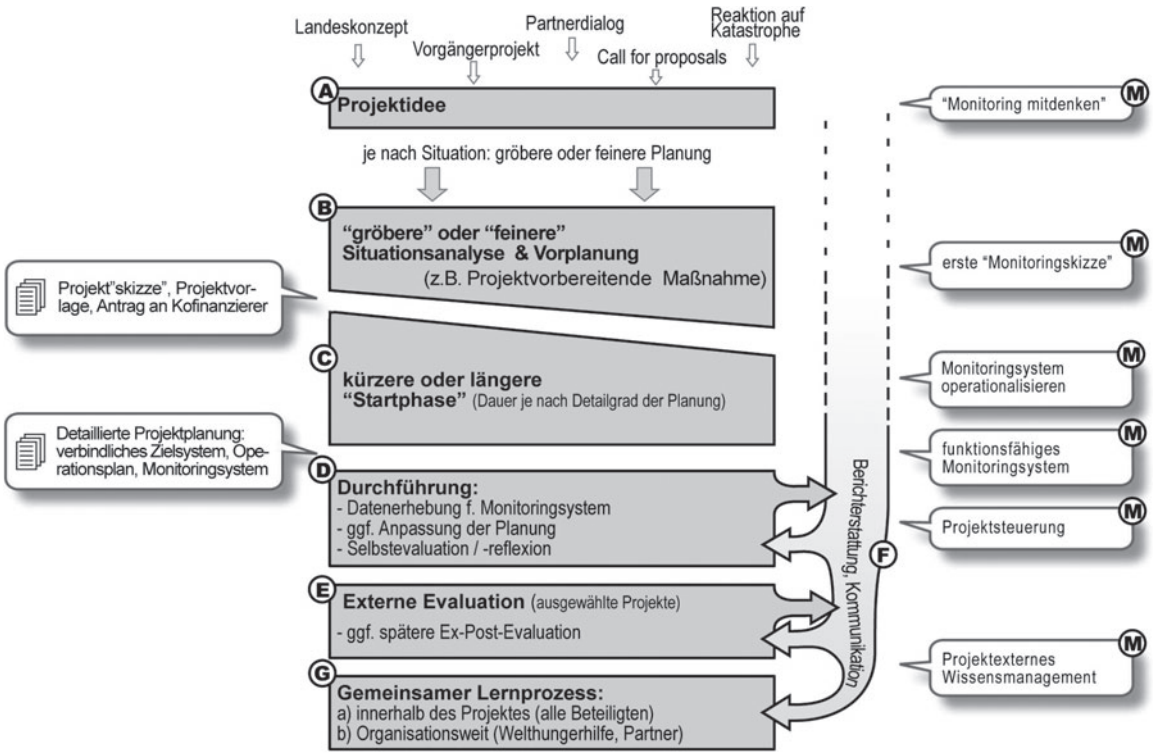
Jede Phase im Projektzyklus hat ihr eigenes Verhältnis zur Wirkungsorientierung (siehe Abb. 1). Auf Wirkungen fokussiert denken, planen und handeln bedeutet bei der Entwicklung der Projektidee etwas anderes als bei der Abschluss-Evaluation. Ein Aspekt, der den gesamten Zyklus begleitet und deshalb immer mitgedacht werden sollte, ist das Vermeiden von nicht beabsichtigten negativen Wirkungen.

In diesem Kapitel werden zu jeder Phase Leitfragen im Hinblick auf die Wirkungsorientierung aufgeführt, spezifische Probleme angesprochen sowie Tipps aus der Praxis angeführt. Zu den detaillierten Handlungsschritten werden jeweils Methoden genannt. Es stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, als Alternative oder als Basis für eine mögliche Kombination. Letztlich kommt es darauf an, die Methoden so auszuwählen, dass sie zum Kontext und Projektziel passen.

Jeweils im Anschluss an die einzelnen Handlungsschritte veranschaulicht dieser Leitfaden die idealtypische Vorgehensweise anhand eines Beispiels aus der Praxis. Exemplarisch wird ein integriertes ländliches Entwicklungsprogramm zur Ernährungssicherheit in Burkina Faso behandelt.

Alle Methoden, auf die in den einzelnen Schritten verwiesen, aber nicht näher eingegangen wird, sind im Leitfaden Teil III ausführlich zur Anwendung beschrieben.

Abbildung 1: Übersicht Projektzyklus



3.1 A, B: Von der Projektidee zur Projektvorlage

Bereits bei der Erarbeitung von Landeskonzepten und bei der Planung von Landesprogrammen muss deutlich werden, welche erwünschten Wirkungen mit dem Beitrag der Welthungerhilfe in einem Land erzielt werden sollen. Nur wenn Wirkungshypothesen in die Vorüberlegungen einfließen, können anschließend strategische Alternativen erarbeitet werden.

Am Anfang stehen die Fragen: Was haben wir als Ausgangssituation? Was wollen wir verbessern? Und was wollen wir vermeiden? Nur eine Situationsanalyse und eine daran ausgerichtete Planung kann diese Fragen ausreichend beantworten. Es bedarf konkreter Kenntnisse der Beteiligten, der Problemsituation und des Umfeldes, um erwünschte Wirkungen genau festzulegen und mögliche negative Wirkungen eines Projektes auszuschließen. Die Situationsanalyse hilft, ein zu planendes Projekt schon im Vorfeld besser auf Wirkungen auszurichten, indem nicht nur Probleme analysiert werden, sondern ein breiterer Rahmen gesteckt wird, aus dem mögliche positive und negative Wirkungen sichtbar werden.

TIPP
Wenn eine Projektidee am Anfang steht oder relativ schnell auf einen »Call for Proposals« reagiert werden muss, empfiehlt sich eine grobe Situationsanalyse und Planung. Diese Analyse wird später detailliert. Zur Erstellung einer Projektvorlage, aber auch bei längeren Anträgen an Kofinanzierer, muss auf detaillierte Informationen zurückgegriffen werden.

3.1.1 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse lässt sich in drei Schritte unterteilen (siehe folgende Seite), für die Vorplanung sind dann vier weitere Schritte notwendig. Im Folgenden sind die Schritte zwar chronologisch dargestellt, in der Praxis ergibt sich aber häufig eine andere Reihenfolge der Schritte. Es empfiehlt sich, frühe Schritte und Schlussfolgerungen immer wieder zu überprüfen und gegebenenfalls zu überarbeiten. Alle Schritte können im Team, aber auch individuell erarbeitet werden.

Für die Schritte der Situationsanalyse können vorliegende Informationen über die künftige Projektregion in Form von Statistiken, Expertenwissen oder Vorwissen aus bereits bestehenden Vorhaben genutzt werden. Die Daten können auch in Zusammenarbeit mit der Zielgruppe erhoben und analysiert werden.

Ob ein Workshop zur Situationsanalyse durchgeführt wird, ist abhängig von verfügbaren Ressourcen, Zeit, Personal und Finanzen. Auch ohne Planungsworkshop gilt: **Die Teilnahme mehrerer Personen an der Planung ermöglicht unterschiedliche Perspektiven.** Häufig bleibt für die Durchführung intensiver Planungsworkshops keine Zeit. So kann bei der Erarbeitung eines Folgeantrags auf bereits durchgeführte Workshops mit der Zielgruppe zurückgegriffen werden. In einem Workshop können bereits vorhandene Informationen vertieft oder absolut notwendige Daten für die Projektplanung erhoben werden. Die Dauer und der Ort eines Workshops sind abhängig von der jeweiligen Zielsetzung.

ACHTUNG
Schein-Partizipation vermeiden! Wenn die Zielgruppen und andere Beteiligte an der Planung teilnehmen, ist sicherzustellen, dass die Umsetzung der Planung entspricht. Planung kann bei allen Beteiligten hohe Erwartungen wecken. Diese müssen realistisch bleiben, sonst schwindet bei der Umsetzung der Planung die Motivation der Beteiligten.

Tabelle 1: Die drei Schritte der Situationsanalyse

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden
Situationsanalyse	① Kontext des Vorhabens klären	Es wird geklärt, wie der politische, rechtliche, sozio-kulturelle, ökonomische und räumliche Kontext des künftigen Vorhabens aussieht. Ziel ist, wichtige Einflussfaktoren auf das Gelingen des Vorhabens zu identifizieren.	Livelihood-Analyse Konfliktanalyse Do-No-Harm-Analyse
	② Beteiligten-Analyse	Dient der Analyse aller Interessengruppen des Projektes inklusive ihrer Interessen, Probleme und Ziele. Die Zielgruppen sind als direkte Begünstigte dabei eine Teilgruppe der Interessengruppen. Ihrer Analyse muss verstärktes Augenmerk gewidmet werden, um besonders betroffene Gruppen zu identifizieren. Bei dieser Analyse können auch eventuelle Verlierer des Vorhabens ermittelt werden. Für diese könnte das Vorhaben negative Wirkungen erzeugen, die es im Vorfeld, so weit möglich, auszuschließen gilt.	Stakeholder-Analyse Stakeholder-Mapping
	③ Problemanalyse und Ursache-Wirkungs-Logik	Die wichtigsten Probleme in der Region werden gesammelt und in eine Ursache-Wirkungs-Logik gebracht. Ziel ist, die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Problemen zu erkennen, um mögliche Projektalternativen zu bestimmen.	Problembaum Problem-Ziel-Matrix

Die folgenden Leitfragen sind anhand der Umsetzungsschritte gegliedert und geben Hinweise, welche Aspekte in den jeweiligen Schritten berücksichtigt werden müssen. Mit Hilfe der oben genannten Methoden können Antworten gegeben und anschaulich visualisiert werden.

TIPP

In dieser Phase der Situationsanalyse geht es darum, so viele Informationen zusammenzutragen, wie für die Planung nötig sind, nicht so viel wie möglich! Die Planer sollten unbeantwortete Fragen kennzeichnen, die vom Projektteam in der Startphase zu klären sind.

Leitfragen zur Situationsanalyse

Kontext des Vorhabens (Schritt ①)

- ✓ Welche naturräumlichen, politischen, rechtlichen und soziokulturellen Rahmenbedingungen bestehen in der Region?
- ✓ Ist das Umfeld konfliktiv? Gibt es möglicherweise Ressourcenkonflikte?
- ✓ Welche Risiken können künftig auftreten?
- ✓ Welche Konsequenzen hat das für das künftige Vorhaben?

Beteiligten-Analyse (Schritt ②)

- ✓ Wer sind die Stakeholder (Interessengruppen) des zu planenden Vorhabens (Individuen, Gruppen, Organisationen)?
- ✓ Wer kann durch das Vorhaben gewinnen oder verlieren?
- ✓ Welche Akteure wie staatliche und nichtstaatliche Stellen sowie Projekte anderer Organisationen versuchen bereits, den Problemen der Zielgruppe entgegen zu wirken?
- ✓ Welche Dienste bieten diese Akteure an und über welche Ressourcen verfügen sie?
- ✓ Wer ist die Zielgruppe des geplanten Vorhabens?
- ✓ Sind diejenigen Gruppen identifiziert, die für die Probleme am anfälligsten sind (Risikogruppen)?
- ✓ Welche Potenziale haben die Zielgruppen, zum Projekt beizutragen und über welche Ressourcen verfügen sie, die für die Durchführung des Vorhabens nützlich sein können?
- ✓ Wie stehen die Akteure miteinander in Beziehung und wie können sie am Vorhaben beteiligt werden?

Problemanalyse (Schritt ③)

- ✓ Wer ist genau von welchem Problem betroffen?
- ✓ Welche Ursachen für die Probleme sind erkennbar?
- ✓ Wie wirken sich die bestehenden Probleme auf die Lebenssituation der Zielgruppe aus (gender-differenziert)

ACHTUNG

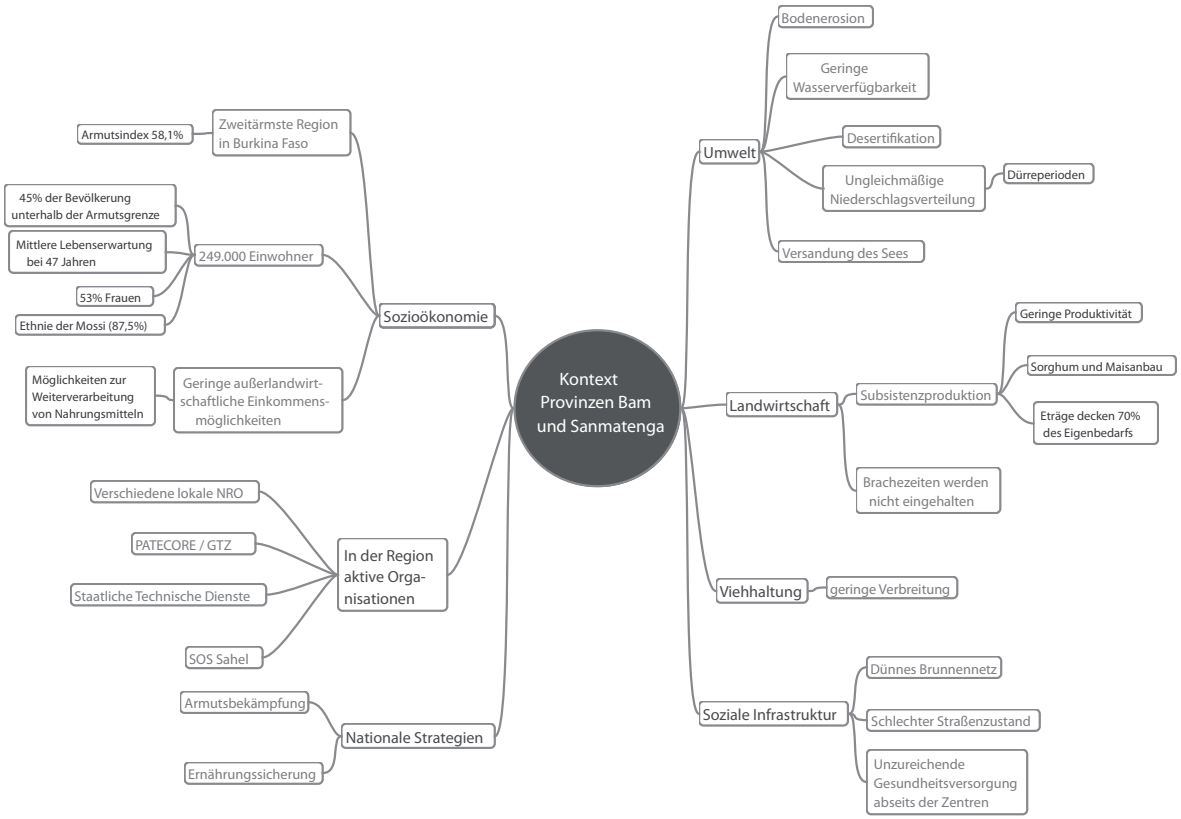
Die hier aufgeführten Leitfragen müssen für jedes Projekt anhand der Anleitung zur Erstellung einer Projektvorlage vertieft werden. Sektoral gebündelte Fragen für die Situationsanalyse finden sich in Leitfaden Teil III. Darüber hinaus muss darauf geachtet werden, dass die Querschnittsthemen Gender, konfliktsensibles Handeln, HIV&AIDS sowie Katastrophenvorsorge bei der Situationsanalyse Berücksichtigung finden. Hinweise hierzu bieten die jeweiligen Orientierungsrahmen der Welthungerhilfe.

PRAXISBEISPIEL: Burkina Faso
Integriertes ländliches Entwicklungsprogramm zur Ernährungssicherung in den Provinzen Bam und Sanmatenga

Schritt ① in der Praxis: Kontext des Vorhabens (stark gekürzt)

Die Nahrungsmittelversorgung in den Provinzen Bam und Sanmatenga auf dem burkinischen Zentralplateau ist chronisch defizitär, insbesondere für Frauen und Kinder. Die Landwirtschaft stellt die wesentliche Lebensgrundlage für die Menschen in der Region dar. Jedoch ist die Subsistenzversorgung der bäuerlichen Familien völlig unzureichend. Die Nahrungsmittelversorgung mit Getreide wie Sorghum und Mais kann auch in normalen Anbaujahren nur zu etwa 70 % aus der lokalen Produktion gedeckt werden. Ein konfliktives Umfeld ist derzeit nicht gegeben.

Abbildung 2: Kontextanalyse Provinzen Bam und Sanmatenga



Schritt ② in der Praxis: Beteiligten-Analyse (Ausschnitt)

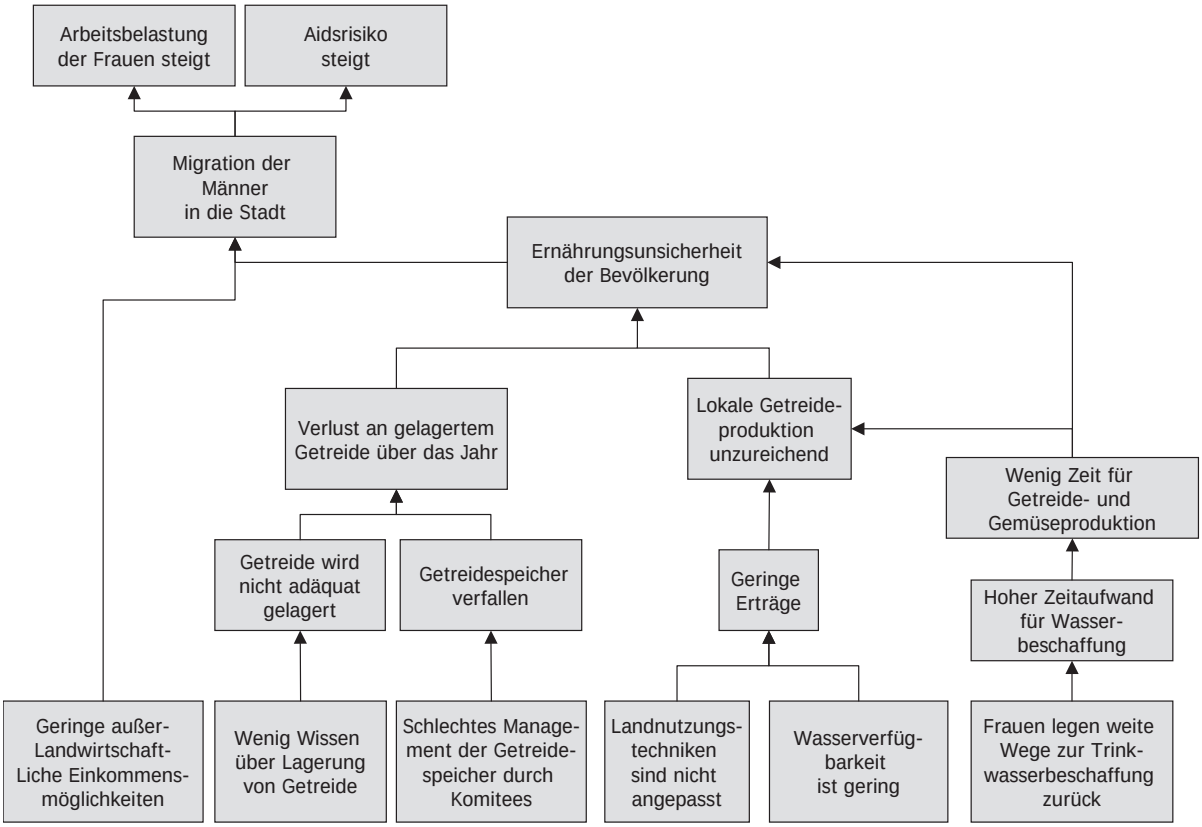
Tabelle 2: Die verschiedenen Akteure

Gruppe/ Organisation	Aktivität der Gruppe	Erwartungen an das Projekt	Potenziale	Schwächen, Grenzen, Hindernisse	Konsequenzen für die Planung
Mitwirkende					
ZOOD-NOMA (NGO)	Training und Begleitung von Dorfgruppen Ausbildung von Multiplikatoren	Ausweitung der bisherigen Maßnahmen	Sehr gute Erfahrung, hohe Motivation, positive Evaluierung durch Welthungerhilfe	Zu wenig Personal	Personalbedarf auf Maßnahmen abstimmen und entsprechendes Budget erarbeiten
PATECORE	Transport von Steinen für Steinwälle	Gute Zusammenarbeit und Synergie-Effekte	Langjährige Erfahrung, gute Ausstattung	Muss noch geklärt werden	Frühzeitig weitere Zusammenarbeit klären
Genossenschaftsbank	Bereitstellung von Krediten und Garantiefonds	noch durch Befragung zu erheben	Bislang gute Erfahrungen mit der Rückzahlung	Muss noch geklärt werden	Ggf. genauere Analyse der Bank in die Planung integrieren
Zielgruppen					
Dorfgruppen	Anbau von Sorghum und Mais	Verbesserung der Nahrungsmittelsicherheit Verbesserung der Bodenqualität	Hohe Motivation zur Verbesserung der Situation Bereitschaft, Eigenbeitrag zu leisten	Mangelnde Fachkenntnis Keine Transportmittel für Steine Teilweise geringe Arbeitskraft durch HIV-Infektion	Transport durch Externe sichern Eigenbeitrag durch Garantiefonds absichern Maßnahmen zur HIV-Sensibilisierung einplanen
Frauen	Feldarbeit Kochen Kinderbetreuung	Verbesserte Gesundheit Mehr Einkommen Sauberes Wasser Nahrungsmittel-sicherheit	Hohe Motivation Bereitschaft, Eigenbeitrag zu leisten	Schlechter Gesundheitszustand Wenig Fachkenntnis über Ernährung und Hygiene	Spezielle Maßnahmen für Frauen vorsehen

Schritt ③ in der Praxis: Problemanalyse u. Ursache-Wirkungs-Beziehung

Detailgrad Ursache-Wirkungs-Beziehung für eine Projektvorlage/Kofinanzierungsantrag

Abbildung 3: Problembaum für die Bevölkerung der Provinzen Bam und Sanmatenga



3.1.2 Vorplanung

Tabelle 3: Die vier Schritte der Vorplanung (Ziel- u. Wirkungsanalyse)

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden
Vorplanung	④ Mögliche Projektziele bestimmen	In diesem Schritt werden, ausgehend von der Problemanalyse, mögliche Projektziele bestimmt. Projektziele sind die Verhaltensänderungen bei der Zielgruppe sowie Veränderungen in deren Lebenssituation.	Zielbaum Problem-Ziel-Matrix
	⑤ Wirkungen des Vorhabens analysieren	In diesem Schritt werden ausgehend vom Projektziel zunächst Leistungen und Aktivitäten des Vorhabens definiert. Diese werden anschließend durch zu erstellende Wirkungsketten überprüft. Hierbei sollen auch negative Wirkungen aufgezeigt werden. Die Planer müssen entscheiden, welche Beobachtungsfelder das künftige Vorhaben im Blick haben muss, um auf mögliche negative Wirkungen zu reagieren.	Wirkungsketten/ -gefüge erstellen
	⑥ Projektplanungs-übersicht erstellen und Indikatoren erarbeiten	Projektziel, Oberziel, Leistungen und Aktivitäten werden in eine 16-Felder-Matrix eingetragen. Besonderes Augenmerk ist auf die Formulierung des Projektziels zu richten: Dieses besteht aus der Nutzung und dem direkten Nutzen: Welche positiven (Verhaltens-)Änderungen ergeben sich für die Zielgruppe aus der Nutzung der Leistungen? In dieser Phase werden die Grundlagen für das **Monitoringsystem** des Projekts gelegt. Eine Hilfestellung für das Wirkungsmonitoring bieten Indikatoren. Sie beschreiben wesentliche Merkmale des Projektziels und der Leistungen und machen diese messbar. Nach Erarbeitung der Projektplanungsübersicht werden Indikatoren formuliert, die Quantität, Qualität, Zeit und Ort präzisieren. Die Quellen der Nachprüfbarkeit für die Indikatoren werden in der dritten Spalte aufgelistet. Mögliche Risiken und Annahmen werden in der vierten Spalte festgehalten.	Projektplanungs-übersicht erstellen Indikatoren erarbeiten Checkliste zur Überprüfung der Planungslogik

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden
Vorplanung	⑦ Analysen in Textform zusammenfassen	Die Durchführung aller Schritte aus Situationsanalyse und Vorplanung wird in Textform festgehalten. Für die Erstellung einer *Concept Note* (Projektskizze) genügen in der Regel 2–3 Seiten. Eine Projektvorlage muss ausführlicher ausgearbeitet werden. Die Ergebnisse aus der Situationsanalyse liefern die für die Projektvorlage notwendigen Inhalte.	Projektvorlage Welthungerhilfe

Leitfragen zur Vorplanung

Ziel- und Wirkungsanalyse (Schritte ④–⑦)

- ✓ Auf welche Problemursachen kann das künftige Vorhaben Einfluss nehmen? Welche Probleme der Zielgruppen können durch die Intervention gemildert oder behoben werden?
- ✓ Welchen direkten Nutzen soll das Vorhaben für die Zielgruppen oder Partner bringen? Welche Veränderung im Verhalten oder in der unmittelbaren Lebenssituation der Zielgruppen wird angestrebt? Wie werden diese Änderungen die Lebensbedingungen der Zielgruppen verändern?
- ✓ Zu welchem übergeordneten Nutzen trägt das künftige Projekt/Programm bei? (z. B. zur Umsetzung eines oder mehrerer Millennium Development Goals)

PRAXISBEISPIEL: Burkina Faso
Integriertes ländliches Entwicklungsprogramm zur Ernährungssicherung in den Provinzen Bam und Sanmatenga

Schritt ④ in der Praxis: Mögliche Projektziele

Ausgehend von der Problemanalyse wird die Frage bearbeitet, welche Veränderungen im Verhalten und in der Lebenssituation der Zielgruppen angestrebt werden. Anhand des Zielbaums (siehe folgende Abb. 4) können mögliche Projektalternativen identifiziert werden.

Mögliches Projektziel aufgrund der Problemanalyse:
Nahrungsmittelsicherheit für Frauen, Kinder und Männer in den Provinzen Bam und Sanmatenga

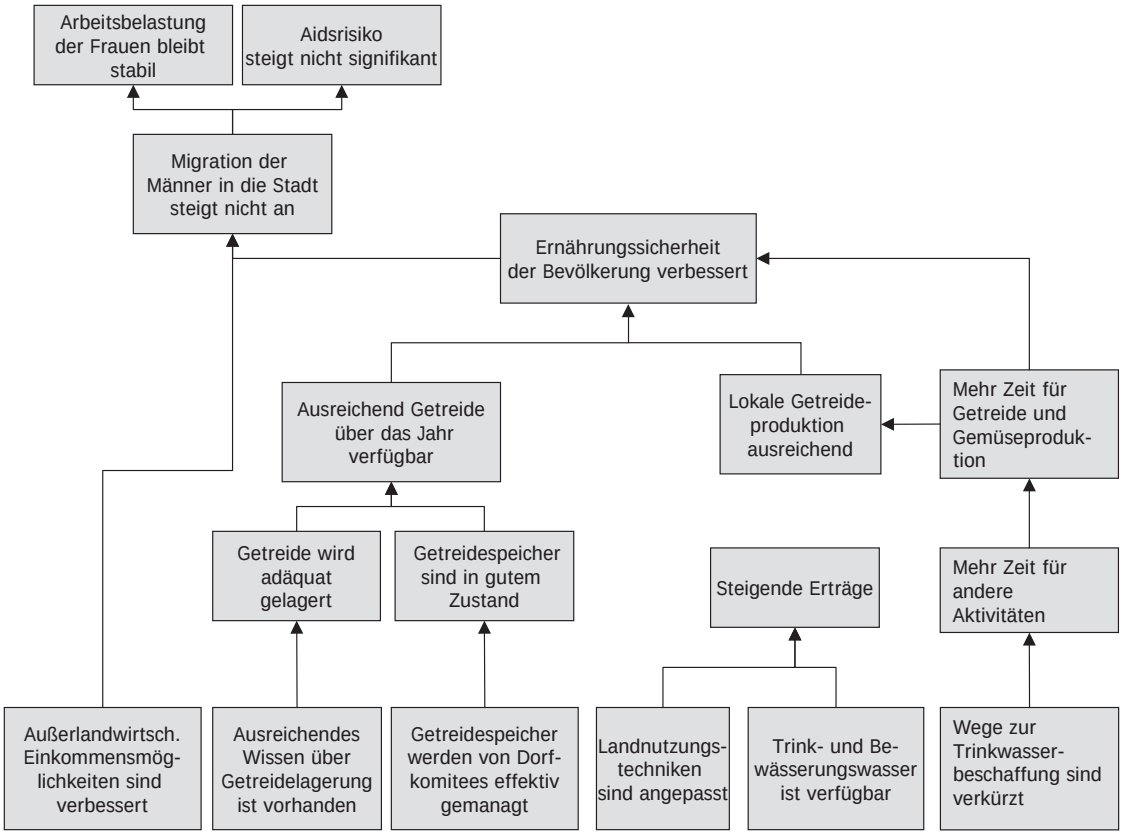
Verhaltensänderungen der Zielgruppe können im vorliegenden Fall beispielsweise auf der Ebene der Landnutzungstechniken und der Lagerhaltung erreicht werden. Hieraus ergeben sich mögliche Leistungen des künftigen Vorhabens:

- Wissen über effektive Lagerhaltung ist verfügbar
- Wissen über Landnutzungstechniken ist verfügbar
- Wissen über Verbesserung der Bodenqualität ist verfügbar
- Ausreichend Bewässerungswasser ist verfügbar
- Sauberes Trinkwasser ist verfügbar

Unter Einbeziehung der Stakeholder-Analyse und Berücksichtigung der Problemanalyse scheint es ratsam, auch im Bereich der Sensibilisierung zu HIV&AIDS aktiv zu werden. Eine zusätzlich mögliche Leistung des Projektes wäre dann: Wissen über HIV&AIDS-Risiko ist verbreitet.

Schritt ④ in der Praxis: Zielbaum (Mittel-Zweck-Logik) im Detailgrad für eine Projektvorlage/ Kofinanzierungsantrag

Abbildung 4: Zielbaum Provinzen Bam und Sanmatenga

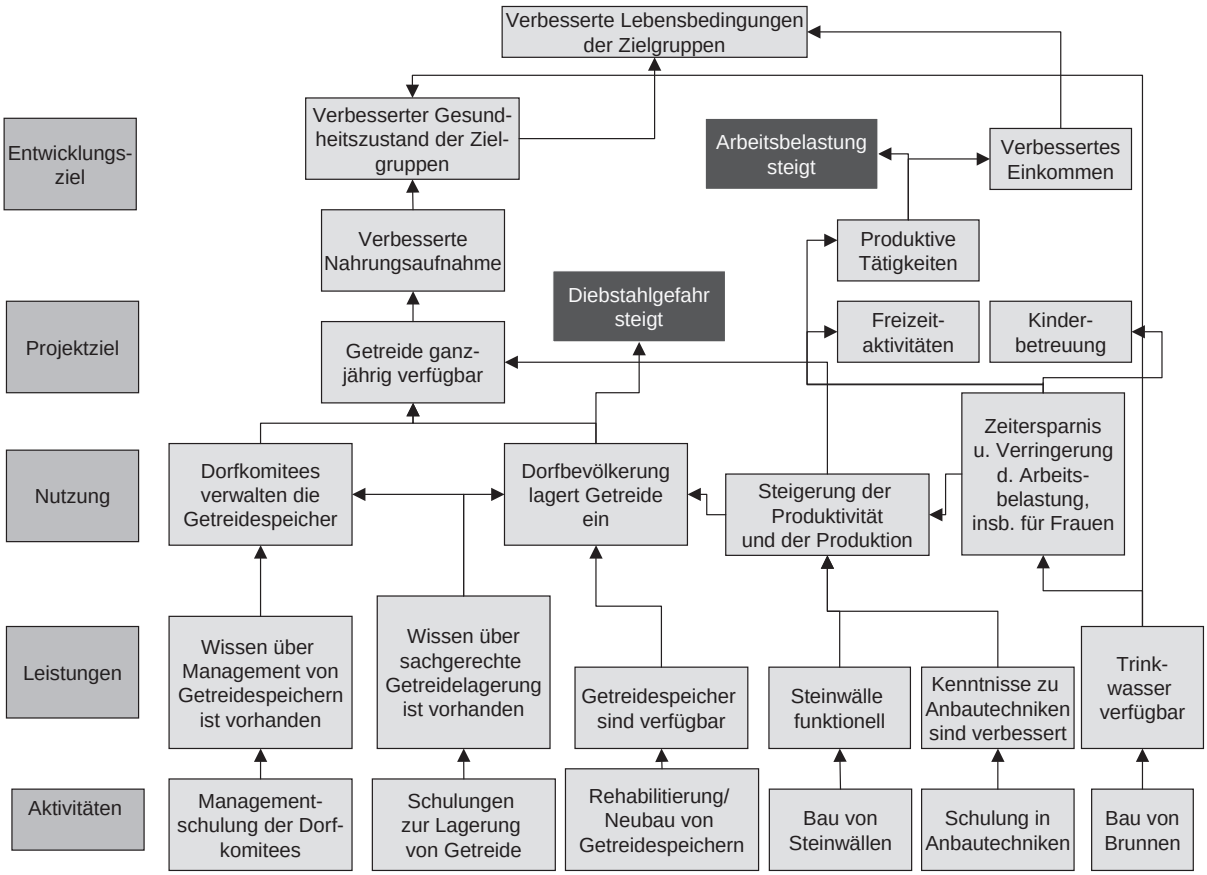


ACHTUNG

Die dargestellte Mittel-Zweck-Beziehung ist nicht ausreichend, um eine Projektplanung zu erstellen. Zwar zeigt sie die möglichen Projektinterventionen auf, sie zeigt jedoch nicht, wo es eventuell weitere positive oder unerwünschte negative Wirkungen geben kann. Die in der Vorplanungsphase zu erstellenden Wirkungsketten oder Wirkungsgefüge tragen diesem Problem Rechnung.

Schritt ⑤ in der Praxis: Wirkungsgefüge (Ausschnitt)

Abbildung 5: Wirkungsgefüge Ernährungssicherungsprojekt Bam und Sanmatenga



ACHTUNG

In diesem Wirkungsgefüge sind einige Projektalternativen berücksichtigt. Die Kette verdeutlicht jedoch bereits in dieser Form unbeabsichtigte Nebenwirkungen (dunkelgraue Kästchen). Diese stellen Risiken für den Projekterfolg dar und müssen daher bei der anschließenden Projektplanung Berücksichtigung finden. Fragen wären beispielsweise: Welche Vorkehrungen sind zu treffen, damit Diebstähle nicht so leicht möglich sind? Wie sollten Einkommen schaffende Maßnahmen beschaffen sein, um die Arbeitsbelastung der Frauen nicht zu erhöhen? Darüber hinaus sollten diese Bereiche der Wirkungskette als Beobachtungsfelder beim Wirkungsmonitoring im Blick behalten werden.

Schritt ⑥ in der Praxis: Projektplanungsübersicht (Ausschnitt)

Zusammenfassende Beschreibung	Indikatoren	Quellen	Annahmen
Oberziel/Entwicklungsziel: Die Ernährungssituation in der Region Zentrum-Nord (Provinzen Bam und Sanmatenga) ist quantitativ und qualitativ verbessert.	Die Zahl und der Anteil der unterernährten Kinder im Alter unter fünf Jahren ist bis 2015 um 45 % im Verhältnis zum Jahr 1990 gesunken.		
Projektziel: Die Getreideversorgung für 50 Dörfer ist ganzjährig gewährleistet.	Bis Dezember 2010: Mindestens 70 % aller Kinder unter fünf Jahren in Haushalten der vom Projekt betreuten Dörfer bekommen in der so genannten »Hungerperiode« mindestens zweimal pro Tag eine Mahlzeit, die den WHO Kriterien entsprechen (bis Ende 2008 25 %, bis Ende 2009 50 %). Produktionssteigerung von Getreide von durchschnittlich 20 %. Ab April 2009 ist in der so genannten »Hungerzeit« ausreichend Getreide in den dörflichen Getreidelagern eingelagert und wird zu einem Verkaufspreis angeboten, der sich im fünfjährigen Mittel bewegt.	■ Felderhebungen ■ Berichte der Berater ■ Lagerbuchhaltung/ Getreidemarktbeobachtung	■ Die Niederschlagsmengen in der Projektregion bleiben stabil 400–600 mm/Jahr) mit einer guten Verteilung in Raum und Zeit; ■ Krankheitsepidemien können kontrolliert werden.
Leistungen			
Leistung 1: Die Dorfgruppen sind in der Lage, angepasste Techniken und Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung anzuwenden.	Bis Ende 2010 sind 80 % der Bauern der Dorfgruppen in der Lage, auch ohne Berater die Erosionsschutzdämme gemäß Projektstandard zu errichten. Bis Dezember 2010 bringen 80 % der beratenen Bauern selbst hergestellten Kompost auf ihre Felder zur Düngung aus.	■ Qualitätsprüfungen der Erosionsschutzanlagen	
Leistung 2: Trinkwasser für die Bevölkerung ist verfügbar.	Bis 2009 entspricht das Trinkwasser in allen vom Projekt erstellten Brunnen dem WHO Standard. Bis Ende 2009 liefern zehn Brunnen in zehn Projektdörfern ganzjährig mindestens 20 Liter Trinkwasser pro Tag und Person.	■ Qualitätsprüfungen der Brunnen ■ Felderhebungen	
Leistung 3: Die Dorfbevölkerung ist in der Lage, die Getreidelagerung ordnungsgemäß abzusichern.	Bis Juni 2009 erhalten 75 % der Schulungsteilnehmer ein Zertifikat zum »Getreidemanager« auf der Grundlage eines Praxistests.	■ Testergebnisse/ Unterlagen aus den Schulungen	

Zusammenfassende Beschreibung	Indikatoren	Quellen	Annahmen
Aktivitäten			
1.1 Die Erosionsschutzbauwerke in Zusammenarbeit mit den ZG und Patecore erstellen. 1.2 Vermittlung der zum Bau der Erosionsschutzanlagen notwendigen Fachkenntnisse 1.3 Unterstützen beim Bau von Kompostgruben und beraten in Techniken der Bodenverbesserung 1.4 Erleichtern des Zugangs der Produzenten zu verbessertem Saatgut 1.5 Organisieren von Erfahrungsaustauschen zwischen Dorfgruppen 1.6 Organisieren von Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Projekten …			

3.2 C: Startphase des Projektes/Programms

Der Startphase kommt in Projekten eine wichtige Bedeutung zu. Im Zeitraum zwischen der Bewilligung und dem Projektstart kann sich die bei der Planung vorliegende Ausgangssituation verändern. Daher ist die Überprüfung der Situationsanalyse und der Planung in der Startphase eines Projektes unabdingbar. Die Ergebnisse dieser Überprüfung fließen anschließend in eine verbindliche Projektplanung mit Indikatoren sowie eine Operationsplanung ein.

Ein Ziel der Wirkungsorientierung in der Welthungerhilfe ist die Steuerung der Projekte im Hinblick auf ihre beabsichtigten positiven Wirkungen. Dies ist nur möglich, wenn verlässliche Informationen über Projektaktivitäten, Projektleistungen und deren Wirkungen vorliegen. Ein wirkungsorientiertes Monitoringsystem stellt diese Informationen bereit.

Um die Wirkungsorientierung zu gewährleisten, ist die Entwicklung und Dokumentation eines wirkungsorientierten Monitoringsystems verbindlich für alle Projekte der Welthungerhilfe. Das Monitoringsystem ist in der Startphase zu erarbeiten.

Die Durchführung der nachfolgenden Schritte sollte in Zusammenarbeit mit möglichst vielen Projektmitarbeitern/innen erfolgen. So können sie sich mit den Projektzielen vertraut machen, ihr Fachwissen einbringen und sich mit ersten Schritten zum wirkungsorientierten Projektmonitoring auseinandersetzen. Zur Durchführung der Planungsüberprüfung und der Erstellung eines Monitoringsystems müssen daher je nach Größe des Projektes zwischen fünf und zehn Arbeitstage eingeplant werden.

3.2.1 Detaillierte Projektplanung

Tabelle 4: Vier Schritte der detaillierten Projektplanung

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden
Detaillierte Projektplanung	① Wirkungsketten überprüfen	Anhand der PPÜ wird überprüft, ob für alle Aktivitäten und Leistungen des Projektes Wirkungsketten erstellt sind und ob negative Nebenwirkungen bei der Vorplanung übersehen wurden. Diese müssen ggf. ergänzt werden. Maßnahmen für das Projekt sollten dokumentiert werden, damit diese später im Operationsplan berücksichtigt werden können. Anschließend wird überprüft, ob die PPÜ die wichtigsten Wirkungen einschließt.	Wirkungsketten erarbeiten Checkliste PPÜ
	② Indikatoren der PPÜ überprüfen	Es wird überprüft, ob die Ebene der Leistungen, des Projektziels und des Oberziels in der PPÜ mit aussagekräftigen Indikatoren versehen sind. Eventuell müssen diese mit den Beobachtungsfeldern aus den Wirkungsketten ergänzt werden.	Indikatoren erarbeiten
	③ PPÜ auf Vollständigkeit überprüfen	Die Logik und Vollständigkeit der PPÜ wird anhand der Prüf-Checkliste analysiert.	Checkliste PPÜ
	④ Operationsplanung erstellen	Verantwortlichkeiten und Finanzbedarf für vorgesehene Projektaktivitäten sind zu bestimmen und in einen vorbereiteten Plan einzufügen. Der Operationsplan hilft, Arbeitsspitzen zu erkennen und den Zeitpunkt zum Erreichen bestimmter ›Milestones‹ festzulegen. Zu einem späteren Zeitpunkt müssen alle das Wirkungsmonitoring betreffenden Aktivitäten mit den bereits erfassten Aktivitäten abgeglichen und der Operationsplan ergänzt werden.	Operationsplan

ACHTUNG

Je grober die Vorplanung in den Phasen A–C durchgeführt wurde, um so mehr Zeit muss sich das Projektteam für die Überprüfung der Planung nehmen. Wenn in der Vorplanung die Wirkungsketten und Indikatoren nicht sorgfältig genug ausgearbeitet wurden oder die Logik der PPÜ nicht nachzuvollziehen ist, muss das Projektteam diese neu ausarbeiten.

3.2.2 Entwicklung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems

Nach Durchführung der Planungsüberprüfung hat das Projektteam mit den Indikatoren eine Grundlage für die Konzeption eines wirkungsorientierten Monitoringsystems. Bevor die Schritte zur Erarbeitung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems erläutert werden, sind nachfolgend zunächst allgemeine Hinweise zum Projektmonitoring aufgeführt und spezifische Aspekte eines wirkungsorientierten Monitoringsystems erläutert.

BOX: Wirkungsorientierung im Monitoring

Projektmonitoring ist ein interner, systematisch und regelmäßig durchgeführter Prozess. Lange Zeit hat sich dieser Prozess in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit auf die Beobachtung von Aktivitäten konzentriert. Mit der Orientierung auf Wirkungen besteht nun die Herausforderung, Wirkungsbeobachtung zu einem Bestandteil des Projektmonitorings zu machen. Dies erfordert eine sorgfältige Planung des Monitorings und eine Beteiligung vieler Projektmitarbeiter. Häufig müssen hierfür zunächst Vorbehalte und Irrtümer zu Monitoring aus dem Weg geräumt werden.

Verbreitete Vorbehalte und Irrtümer zu Monitoring

- ☹ Monitoring muss nur für die Kofinanzierer gemacht werden.
- ☹ Monitoring ist nur zusätzliche Arbeit und behindert die Durchführung der wichtigen Aktivitäten.
- ☹ Monitoring ist viel zu kompliziert.
- ☹ Monitoring bedeutet, riesige Datenberge und Statistiken anzuhäufen, die niemand benutzt.
- ☹ Monitoring wird nur von einer Person im Projektteam erledigt.
- ☹ Monitoring hat nichts mit Evaluation zu tun.

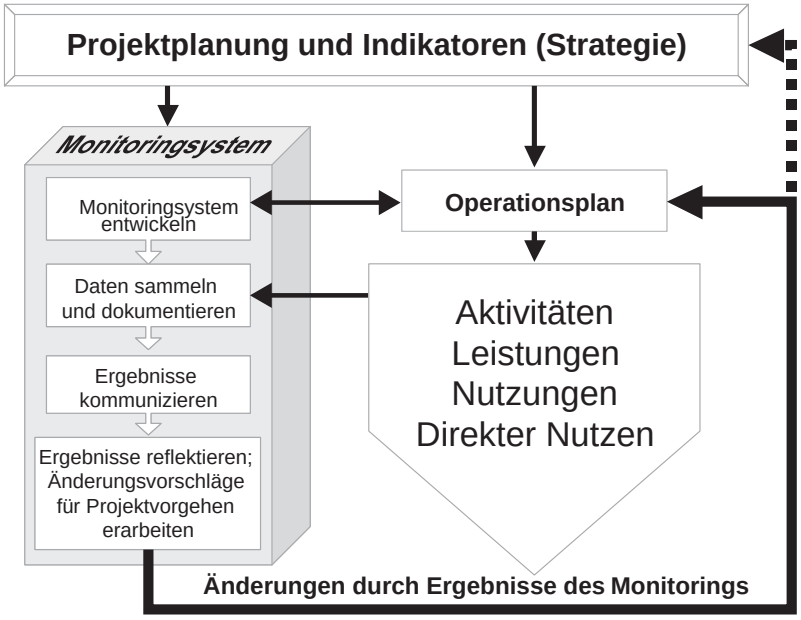
ACHTUNG

Um Vorbehalte gegenüber Monitoring abzubauen, müssen möglichst alle betroffenen Projektmitarbeiter an der Erarbeitung und Umsetzung des Monitorings beteiligt sein. Sie müssen die Ziele des Wirkungsmonitorings, seine Elemente und Phasen kennen. Dies bedeutet auch, dass das Monitoring nicht an eine Person im Projekt delegiert werden kann, sondern dass Monitoring ein partizipativer Prozess ist, an dem alle beteiligt sind.

3.2.3 Funktionsweise des Monitoringsystems

Wirkungsorientiertes Monitoring verläuft parallel zur Umsetzung der Aktivitäten und ist damit ein begleitender Prozess. Diskussionen und mögliche Änderungen der Projektstrategie können nur erfolgen, wenn regelmäßig Daten erhoben, gemeinsam ausgewertet und Schlussfolgerungen für die Aktivitäten des Projektes daraus gezogen werden. Eine genaue Planung des Monitorings ist daher unerlässlich. Die unter Beteiligung aller Projektmitarbeiter aufgestellte Konzeption des Wirkungsmonitorings ist im Rahmen der späteren Umsetzung für alle verbindlich. Aktivitäten, die sich aus der Planung des Monitorings ergeben, müssen am Ende der Konzeptionsphase in den Operationsplan eingearbeitet werden. Bereits bei der Planung des Monitorings empfiehlt es sich, die Modalitäten der späteren Berichterstattung zu berücksichtigen.

Abbildung 6: Funktionsweise eines Monitoringsystems



Quelle: IFAD 2002, modifiziert

Die in der obigen Abbildung dargestellten Abfolgen sind idealtypisch. In der Realität überlappen sich einzelne Phasen und es gibt immer wieder Rückkopplungen zu bereits erfolgten Schritten.

TIPP
In der Regel sind Aktivitäten zum Projektmonitoring nicht Bestandteil der Projektplanung. Sie müssen daher in der Startphase erarbeitet werden und in die Operationsplanung des Projektes einfließen, damit Leistungen und Wirkungen überprüfbar sind und gegebenenfalls verbessert werden können.

3.2.4 Erarbeitung eines Monitoringsystems

Tabelle 5: Vier Schritte zur Erstellung des Monitoringsystems

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden
Erarbeitung eines Monitoringsystems	⑤ Zielsetzung des Wirkungsmonitorings klären	Zunächst wird das Verständnis von Wirkungsmonitoring geklärt. Die am späteren Monitoring Beteiligten wie das Projektteam, ggf. Zielgruppenvertreter, einigen sich anschließend, welche Funktion das Monitoring im konkreten Projekt hat. Zu diesem Zeitpunkt sollte dringend die Rolle der Zielgruppen im Monitoring thematisiert werden.	Leitfragen zur Zielsetzung des Wirkungsmonitorings
	⑥ Monitoring-Ansatz klären	In diesem Schritt wird geklärt, wer welchen Informationsbedarf hat. Die Art des Informationsbedarfs bestimmt die Auswahl der Inhalte, die zu monitoren sind und die Art der Kommunikation der Ergebnisse. Für das projektinterne Lernen sind oft qualitative und prozessbezogene Informationen wichtiger, für die Rechenschaftslegung meist quantitative und ergebnisbezogene. Nicht alle Monitoring-Ergebnisse müssen an alle Beteiligten weitergegeben werden. Darüber hinaus wird entschieden, welche Art des Wirkungsmonitorings gewählt werden soll, ob eine ausschließlich indikatorenbasierte Alternative oder eine Mischung aus Indikatorenüberprüfung und offener, qualitativer Wirkungsanalyse gewählt wird.	Leitfragen zum Monitoring-Ansatz Hinweise zu Vergleichsmöglichkeiten im Wirkungsmonitoring Hinweise zur Nutzung quantitativer und qualitativer Erhebungsmethoden Hinweise zu Referenzdaten-Erhebungen und Baseline-Studien Methodenbeschreibungen
	⑦ Monitoring operationalisieren	Das Projektteam legt fest: ■ Verantwortliche ■ Intervalle ■ Art der zu erhebenden Daten ■ Dokumentation der Daten ■ Art und Weise und Zeitpunkt der Analyse Spätestens in diesem Schritt wird die Partizipation der Zielgruppe detailliert geklärt. Zum Beispiel: Soll die Zielgruppe bei der Datensammlung und/oder in der Phase der Reflexion aktiv beteiligt sein? Hinweise hierzu ergeben sich aus Inhalt und Methode des Ansatzes. Es ist zu bedenken: je komplexer die Analyse von Daten, umso geringer kann die Partizipation sein.	Leitfragen zur Operationalisierung des Wirkungsmonitorings Monitoringplan
	⑧ Operationsplanung vervollständigen	Die für das Monitoring notwendigen Aktivitäten müssen in den Operationsplan eingefügt und mit den bereits erfassten Aktivitäten zur Projektdurchführung abgeglichen werden. Der so vervollständigte Operationsplan ist die Grundlage für das Aktivitätenmonitoring im Projekt.	Operationsplan

Leitfragen zur Erarbeitung eines Monitoringsystems

Zielsetzung des Wirkungsmonitorings (Schritt ⑤)

- ✓ Welche spezifischen Erwartungen und Befürchtungen haben wir hinsichtlich des Wirkungsmonitorings?
- ✓ Welche Kenntnisse zu Wirkungsmonitoring bestehen bereits und können genutzt werden?
- ✓ Wie können Datenerhebung und Verwendung von Informationen für alle transparent gestaltet werden?
- ✓ Welche Ressourcen stehen uns für das Monitoring zur Verfügung?
- ✓ Wer kann wann in welcher Form zur Umsetzung des Wirkungsmonitorings beitragen?
- ✓ Wie sieht die Partizipation der Zielgruppen aus?

Monitoring-Ansatz (Schritt ⑥)

- ✓ Welche Wirkungen wollen wir beobachten?
- ✓ Wer wird die durch das Monitoringsystem gewonnene Information wie nutzen? Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für Dokumentation und Präsentation der Daten?
- ✓ Wer braucht im Projekt welche Informationen zur Steuerung des Projektes und zur besseren Organisation der täglichen Arbeit?
- ✓ Welche Informationen werden für eine Selbstevaluation oder für eine externe Evaluation benötigt?
- ✓ Welche Art von Informationen ist für das interne Wissens- und Qualitätsmanagement der Welthungerhilfe relevant?
- ✓ Wer braucht welche Art von Ergebnissen zur Rechenschaftslegung des Projekts?
- ✓ Welche Art von Monitoring-Ansatz wollen wir wählen? Rein indikatorenbasiert oder eine Mischung aus indikatoren-basiertem Monitoring und regelmäßig durchgeführten offenen und qualitativen Wirkungsanalysen?
- ✓ Welche Art von Monitoring kennen wir und haben wir bislang angewandt?
- ✓ Was können wir davon weiter nutzen?
- ✓ Wo haben wir Weiterbildungsbedarf?

Monitoring operationalisieren (Schritt ⑦)

- ✓ Verantwortliche (wer erhebt wann welche Daten)
- ✓ In welchen Abständen soll die Datenerhebung durchgeführt werden?
- ✓ Woher stammen die erforderlichen Daten? Wie können wir sie erheben?
- ✓ Welche Erhebungsmethoden und Datenquellen wollen wir nutzen?
- ✓ Welche Methoden kennen wir schon?
- ✓ Wie sieht die Dokumentation aus?
- ✓ Entscheidungsregeln für die Projektsteuerung (was soll passieren, wenn bestimmte Schwellenwerte erreicht werden?)

Operationsplanung vervollständigen (Schritt ⑧)

- ✓ Welche Aktivitäten haben sich noch zusätzlich aus der Überprüfung der Wirkungsketten und der PPÜ ergeben?
- ✓ Welche Monitoringaktivitäten sind vorgesehen?
- ✓ Gibt es Überschneidungen zwischen Monitoringaktivitäten und anderen Projektaktivitäten?

ACHTUNG

Partizipation der Zielgruppen am Monitoring wird in vielen Projekten als Nutzung partizipativer Methoden bei der Datensammlung interpretiert. Partizipative Wirkungsbeobachtung geht jedoch weit über die Anwendung partizipativer Methoden zur Datensammlung hinaus. Partizipative Wirkungsbeobachtung bedeutet, genau zu überlegen, wer welche Prozesse ausführt und wer von den Ergebnissen wie profitiert. Es ist daher insbesondere in der Phase der Datenerhebung, der Datendokumentation und der Reflexion über die Ergebnisse zu überdenken, wie die Zielgruppen mit einbezogen werden können. Gemeinsame Reflexionsworkshops bieten eine gute Grundlage, um Ergebnisse der Wirkungsbeobachtung mit den Zielgruppen zu diskutieren und diese in die Überlegungen zu Schlussfolgerungen einzubeziehen.

ACHTUNG

Die Frage der Partizipation muss deshalb schon in der ersten Phase der Konzeption von Wirkungsmonitoring bedacht werden. In der Praxis empfiehlt sich eine Mischung aus partizipativen Elementen und weniger partizipativen Elementen. Es ist jedoch zwingend notwendig, die Ergebnisse des Wirkungsmonitorings den Zielgruppen zu präsentieren und sie mit ihnen zu diskutieren.

3.3 D: Durchführung

In dieser Phase wird der Monitoringplan umgesetzt. In der Startphase wurde festgelegt, wie das Monitoring in etwa aussehen soll. In der Durchführungsphase müssen Entscheidungen über Stichprobengrößen getroffen, Methoden ausgearbeitet und Interviewer und/oder Moderatoren für die Erhebungen ausgebildet werden. Anschließend beginnt die konkrete Datensammlung, Datenaufbereitung und Datenanalyse.

In diese Phase fallen auch mögliche Selbstevaluationen und die Entscheidung über notwendige externe Evaluationen.

3.3.1 Vorbereitung des Wirkungsmonitorings

Tabelle 6: Die ersten drei Schritte: Vorbereitung des Wirkungsmonitorings

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden
Vorbereitung des Wirkungsmonitorings	① Festlegung der notwendigen Stichprobengrößen	In der Regel können keine Vollerhebungen durchgeführt werden. Es muss daher eine Stichprobe gemacht werden. Dies ist sowohl für quantitative als auch für qualitative Erhebungen notwendig.	Hinweise zum Sampling
	② Ausarbeitung der konkret ausgewählten Methoden	Methoden müssen dem Monitoringzweck angepasst sein. Es gibt daher kein festes Basis-Set an Methoden für das Wirkungsmonitoring. In diesem Schritt werden diejenigen Methoden ausgewählt, die am besten geeignet sind, die notwendigen Daten bereitzustellen. Anschließend müssen Formate für die Dokumentation der Daten während der Erhebungen ausgearbeitet werden. So vorhanden, sollte auf bereits erprobte Methoden zurückgegriffen werden.	Hinweise zur Nutzung quantitativer und qualitativer Erhebungsmethoden Methodenbeschreibungen Hinweise zu Dokumentation von Daten
	③ Training von Interviewern und Moderatoren	Je nachdem, ob mit standardisierten Fragebögen, mit qualitativen Interviewleitfäden oder moderierten Gruppengesprächen gearbeitet wird, muss entschieden werden, wer für die Umsetzung verantwortlich ist. In allen Fällen müssen die Umsetzenden mit der Vorgehensweise vertraut sein. Hierfür ist in der Regel mindestens ein Training erforderlich.	Anleitung zur Durchführung von Datenerhebungen

TIPP

Wirkungsbeobachtung in Projekten kann keine wissenschaftliche Genauigkeit gewährleisten. Die finanziellen und personellen Ressourcen eines Projektes sowie die häufig schlechte Datenlage und der Zeitdruck, unter dem Projekte arbeiten, lassen eine solche Genauigkeit in den meisten Fällen nicht zu. Deshalb muss Wirkungsbeobachtung immer mit den vorhandenen Ressourcen eines Projektes abgeglichen werden.

3.3.2 Durchführung des Wirkungsmonitorings

Tabelle 7: Die Schritte vier bis sieben: Durchführung des Wirkungsmonitorings

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden
Durchführung des Wirkungsmonitorings	④ Erhebungsdesign testen	Die entwickelten Formate zur Datenerhebung müssen mit den Interviewern und Moderatoren getestet und angepasst werden. So wird sichergestellt, dass das Projekt die gewünschten Daten auch erheben kann.	Anleitung zur Durchführung von Datenerhebungen
	⑤ Durchführung der Datenerhebung und -analyse	Parallel zur Datenerhebung und Datenauswertung ist ein kritischer Reflexionsprozess über die Qualität der Informationen und die Qualität der Erhebungen durchzuführen. So werden in dieser Phase inhaltliche und methodische Ergebnisse erarbeitet.	Leitfragen zur Durchführung des Wirkungsmonitorings
	⑥ Kommunikation der Ergebnisse	Die Ergebnisse der Diskussion müssen aufbereitet und an die Interessengruppen des Projektes weitergegeben werden. Die Welthungerhilfe erwartet einen Bericht über die Fortschritte hinsichtlich der Wirkungen.[5] Bei Kofinanzierungen gibt der Geber die zeitlichen Abstände vor. Eine Diskussion der Ergebnisse mit den Zielgruppen ist mindestens einmal jährlich erforderlich.	Rückbezug auf Stakeholder-Analyse Hinweise zur Berichterstattung
	⑦ Lernprozess der Welthungerhilfe	Hierzu gehören der Lernprozess im Projekt und der Lernprozess in der Welthungerhilfe als Organisation. Lernerfahrungen werden gesammelt und aufbereitet und in das Wissensmanagement der Welthungerhilfe eingespeist.	Themenräume, institutionelles Wissensmanagement (in Konzeption)

TIPP

Wirkungsmonitoring ist ein Prozess! Innerhalb dieses Prozesses werden Lernerfahrungen gemacht. Es ist daher nicht zu erwarten, dass das Monitoring tatsächlich so durchgeführt werden kann wie geplant. Erst die tatsächliche Durchführung zeigt, was möglich und was nicht möglich ist. Es sollte daher genügend Zeit vorgesehen werden, um das Monitoring und entsprechend den Operationsplan anzupassen. Das Monitoring wird so von Jahr zu Jahr präziser und aussagekräftiger.

4 Format und Häufigkeit der Berichterstattung ergibt sich aus den jeweils gültigen internen Standards der Welthungerhilfe.

Leitfragen zur Vorbereitung und Durchführung eines Wirkungsmonitorings

Stichproben (Schritt ①)

- ✓ Welche Zielgruppen wollen wir genau untersuchen?
- ✓ Welches Stichprobenverfahren wollen wir anwenden?
- ✓ Welche Stichprobengröße ist angemessen?

Methodenauswahl (Schritt ②)

- ✓ Welche Methoden wollen wir benutzen?
- ✓ Welche Methoden sind zeitlich und finanziell durchführbar?
- ✓ Wer wird die Daten erheben (Projektpersonal oder Externe)? Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus?
- ✓ Sind das Projektpersonal und die Partnerorganisationen ausreichend qualifiziert? Wo haben wir Weiterbildungsbedarf?
- ✓ Welche Methoden entsprechen den Fähigkeiten des Personals?
- ✓ Welche Methoden sind bereits bekannt und erprobt?
- ✓ Welcher Ausbildungsbedarf ergibt sich hieraus für die Durchführenden?
- ✓ Welche Formate helfen uns am besten, die gesammelten Daten aufzubereiten?

Training von Interviewern und Moderatoren (Schritt ③)

- ✓ Wer wird das Training durchführen (intern oder extern)?
- ✓ Wer soll ausgebildet werden?
- ✓ Welche Vorkenntnisse sind schon vorhanden?
- ✓ Wie kann das Training möglichst praxisnah gestaltet werden?
- ✓ Soll das Training bereits die Durchführung eines ersten Erhebungsdurchgangs beinhalten?
- ✓ Ist die Auswertung der Daten im Training inbegriffen?
- ✓ Wie sollen im Training Fallen wie »Was ist gemeint?« der Interviewdurchführung und Moderation vermittelt werden?
- ✓ Wo brauchen wir externe Verstärkung?

Erhebungsdesign testen (Schritt ④)

- ✓ Wo soll der Test durchgeführt werden?
- ✓ Haben die Interviewer und Moderatoren ihre Aufgaben verstanden?
- ✓ Liefern die Interviewbögen und Leitfäden die gewünschten Daten?
- ✓ Können die erhobenen Daten in die vorbereiteten Formate eingefügt werden oder muss die Erhebungsmethode geändert werden?
- ✓ Sind die erhaltenen Daten ausreichend, aussagekräftig und verlässlich?
- ✓ Welche Anpassungen des Erhebungsdesigns sind notwendig?

Durchführung der Datenerhebung und -analyse (Schritt ⑤)

- ✓ Sind alle logistischen und organisatorischen Vorbereitungen getroffen?
- ✓ Sind die Dörfer und Gemeinden informiert?
- ✓ Verläuft die Datenerhebung im geplanten Zeitrahmen?
- ✓ Werden die Daten bereits parallel in die Formate eingespeist?
- ✓ Liefert das Monitoring die gewünschten Informationen?
- ✓ Ergibt sich im Verlauf der Durchführung ein Bedarf, die Vorgehensweise bei der Durchführung der Datenerhebung zu ändern?
- ✓ Ist die Analyse nutzerfreundlich aufbereitet (Grafiken, Diagramme, Tabellen) und sachgerecht?
- ✓ Werden regelmäßige Analysesitzungen durchgeführt?
- ✓ Welche Änderungsmaßnahmen müssen aufgrund der Ergebnisse diskutiert und eingeführt werden?
- ✓ Ist das Monitoring in diesem Umfang durchführbar?
- ✓ Was muss für die nächste Runde des Monitorings geändert werden?

Kommunikation der Ergebnisse (Schritt ⑥)

- ✓ Welche Ergebnisse müssen zu welchem Zeitpunkt an wen kommuniziert werden?
- ✓ Wie können Ergebnisse am besten an die Zielgruppe vermittelt werden?
- ✓ Wie werden die Ergebnisse innerhalb der Welthungerhilfe aufgearbeitet?
- ✓ Wie können die Ergebnisse so aufgearbeitet werden, dass sie den Ansprüchen der Kofinanzierer genügen?
- ✓ Welche Vertreter der Zielgruppe werden zur Präsentation eingeladen?
- ✓ Wie kann die Diskussion der Ergebnisse mit der Zielgruppe so gestaltet werden, dass die Zielgruppe aktiv Vorschläge für weiteres Vorgehen einbringen kann?
- ✓ Hat das Projekt alle Beteiligten mit ausreichend Informationen versorgt?

Lernprozess der Welthungerhilfe (Schritt ⑦)

- ✓ Treten die erwünschten Wirkungen ein?
- ✓ Inwiefern müssen wir die Wirkungsketten korrigieren?
- ✓ Welchen Einfluss hat dies auf die Durchführung der Aktivitäten? Was müssen wir verstärken, was müssen wir ändern?
- ✓ Werden die Informationen wahrgenommen und benutzt?
- ✓ Findet ein Wandel in der Projektarbeit statt?
- ✓ Funktioniert unser Lernprozess; findet eine kritische Reflexion statt?
- ✓ Sind die Indikatoren zum Wirkungsmonitoring ausreichend? Inwiefern müssen sie angepasst, ergänzt oder gestrichen werden?

3.3.3 Selbstevaluation

Tabelle 8: Die drei Schritte der Selbstevaluation

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden
Selbstevaluation	① Erhebungsphase (bei Bedarf; ansonsten im regulären Monitoring)	Die Daten zu den Indikatoren der Leistungs- und der Projektzielebene (Wirkungsindikatoren) müssen für den anschließenden Workshop vorliegen, wenn dies nicht bereits im regulären Monitoring geschehen ist. Daten zu speziellen Fragestellungen, die sich aus der Durchführung des Projektes ergeben, können ebenfalls erhoben werden. Befragungen der Zielgruppen sind unbedingt erforderlich.	Direkte Herangehensweise/offene Fragen an Zielgruppe/Vorteile und Nachteile
	② Workshop (ca. zwei Tage/Jahr)	Vorstellung, Diskussion und Analyse der in Schritt 1 vorbereiteten Daten. Projektpersonal, inklusive nationales Personal (unterschiedliche Ebenen) nimmt an diesem Workshop teil. Externe Moderation ist empfohlen.	SWOT Analyse
	③ Auswertung und Planungsanpassung/ Erstellung eines Aktionsplans/Umsetzungsplan	Anpassung der Planung aus den Ergebnissen von Schritt 2 hergeleitet.	

Leitfragen zur Durchführung einer Selbstevaluation

Durchführung einer Selbstevaluation (Schritte ① bis ③)

- ✓ Werden die Leistungen entsprechend der Planung des Projektes erbracht?
- ✓ Werden die Leistungen von der Zielgruppe genutzt?
- ✓ Welche direkten positiven und negativen Wirkungen sind bisher zu beobachten, bzw. zu erwarten?
- ✓ Worauf sind positive und negative Wirkungen zurückzuführen?
- ✓ Ist eine Planungsanpassung erforderlich?

3.4 E: Externe Evaluation

Tabelle 9: Die sieben Schritte der externen Evaluation

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden/Referenz-Dokumente
Externe Evaluation	① Meldung und Planung der Evaluation	Meldung des Bedarfs durch die Programmverantwortlichen an die Stabsstelle Evaluation. Eine repräsentative Abbildung von Sektor- und Regionalportfolio werden bei der Auswahl der Evaluationen berücksichtigt. Die Jahresplanung erfolgt durch die Stabsstelle Evaluation.	Welthungerhilfe Handbuch Kap. 2103; Kap 2738; Fachkonzept Wirkungsorientierte Evaluation
	② Vorbereitung der Evaluation	Die Terms of Reference werden erstellt. Bei Einzelprojektevaluation und Landesprogrammen Anwendung der Welthungerhilfe-Standardterms. Auswahl und Untervertragnahme entsandter und wenn möglich nationaler Gutachter. Logistische Vorbereitung vor Ort durch Projektteam, Information an Partner, Zielgruppe und andere relevante Akteure.	Standard-Terms of Reference

	Schritt	Beschreibung des Schrittes	Methoden/Referenz-Dokumente
Externe Evaluation	③ Mission (2–3 Wochen)	Durchführung der Evaluationsuntersuchung vor Ort mit partizipativen Erhebungsmethoden. Präsentation der vorläufigen Feststellungen und Empfehlungen für das Projektteam, ggf. Einladung anderer Akteure.	
	④ Berichterstellung und Abnahme durch die Stabsstelle	Erstellung durch Gutachter. Diskussion des Berichtes im Rahmen eines Abnahmegesprächs unter Beteilung der Programmverantwortlichen, ggf. Einarbeitung von Kommentaren und Verbesserungsvorschlägen. Endabnahme durch die Stabsstelle Evaluation.	
	⑤ Gemeinsamer Lernprozess	Identifizieren von wichtigen Lernerfahrungen, bzw. good practices durch Stabsstelle Evaluation. Einbringen der Erkenntnisse in das Wissensmanagement der Welthungerhilfe.	Themenräume, institutionelles Wissensmanagement (in Konzeption)
	⑥ Umsetzung der Evaluationsempfehlungen	Empfehlungen von Zwischenevaluationen sollen im laufenden Projekt umgesetzt werden. Die Empfehlungen werden vom Programmverantwortlichen nachgehalten.	
	⑦ Rechenschaftslegung	Auf der Basis der Einzelevaluationen und der Zusammenfassung im Jahresbericht erfolgt die Rechenschaftslegung gegenüber dem Vorstand und ggf. dem Präsidium.	

Leitfragen zur Durchführung einer externen Evaluation

Durchführung einer externen Evaluation (Schritte ① bis ⑦)

- ✓ Werden die Leistungen entsprechend der Planung des Projektes erbracht?
- ✓ Werden die Leistungen von der Zielgruppe genutzt?
- ✓ Wie sind die Relevanz, Effizienz, Effektivität, Wirkung und Nachhaltigkeit zu beurteilen? – wo sind die Begriffsdefinitionen zu finden?
- ✓ Welche direkten und indirekten Wirkungen (positive, negative etc.) sind zu beobachten und zu erwarten?
- ✓ Worauf sind positive und negative Wirkungen zurückzuführen?
- ✓ Welche Empfehlungen, »lessons learnt« und »good practices« lassen sich ableiten?

WELTHUNGERHILFE – DER ANFANG EINER GUTEN ENTWICKLUNG

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

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

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

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

IMPRESSUM

Herausgeber:
Deutsche Welthungerhilfe e. V.
Friedrich-Ebert-Straße 1
53173 Bonn

E-Mail: info@welthungerhilfe.de

Verantwortlich und Koordination:
Mathias Mogge, Fachgruppe Qualitätsmanagement

Arbeitsgruppe Wirkungen:
Nathalie Demel, Gisela Glimmann, Markus Fiebiger, Robert Grassmann, Dr. Dirk Guenther, Andrea Kallabis, Ute Latzke, Margrit Röhm, Ute Rössing, Dr. Normann Steinmaier, Harald Sterly, Dr. Axel Weiser, Jeanette Weller, Dr. Florian Wieneke, Martin Wolff

Autorin:
Iris Paulus, unabhängige Gutachterin

Oktober 2008

Gestaltung: Just in Print, Bonn

Druck: medienHaus Plump GmbH, Rheinbreitbach
100 % Recyclingpapier

Titelphoto: Eine Bäuerin jätet Unkraut im Reisfeld, Provinz Takeo, Kambodscha
Fotograf: Florian Kopp

Nachdruck mit Genehmigung des Herausgebers

Welthungerhilfe, Sparkasse KölnBonn, 370 501 98, Konto 1115

Deutsche Welthungerhilfe e.V., Friedrich-Ebert-Str. 1, D-53173 Bonn, Tel. +49 (0)228 2288-0, Fax +49 (0)228 2288-333, www.welthungerhilfe.de

LEITFADEN

WIRKUNGSORIENTIERUNG

in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe

Teil III: Instrumente und Methoden

Welthungerhilfe – Der Anfang einer guten Entwicklung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Deutsche Welthungerhilfe e. V.
Friedrich-Ebert-Straße 1
53173 Bonn

Verantwortlich und Koordination:
Mathias Mogge, Fachgruppe Qualitätsmanagement

Arbeitsgruppe Wirkungen:
Nathalie Demel, Gisela Glimmann, Markus Fiebiger, Robert Grassmann, Dr. Dirk Guenther, Andrea Kallabis, Ute Latzke, Margrit Röhm, Ute Rössing, Steffen Schulz, Dr. Normann Steinmaier, Harald Sterly, Dr. Axel Weiser, Jeannette Weller, Dr. Florian Wieneke, Martin Wolff

Autoren: Iris Paulus, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Welthungerhilfe, sowie Partnerorganisationen

Oktober 2008

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abkürzungen 5

1 Einleitung 7

1.1 Hintergrund 7

1.2 Gliederung des Leitfadens 7

1.3 Adressaten des Leitfadens 8

2 Die Methodensammlung im Überblick 9

2.1 Vorschlag für Methoden zur Wirkungsorientierung im Projektzyklus 10

3 Methoden zur Situationsanalyse vor Projektbeginn und in der Startphase des Projektes 11

3.1 Kontext-Analyse 12

3.2 Do-No-Harm-Analyse 13

3.3 Livelihood-Analyse / PALSA Methodologie 14

3.4 Stakeholder-Analyse 16

3.5 Stakeholder-Mapping 18

3.6 HFES - Household Food Economy Survey (Erhebung der Ernährungssituation auf Haushaltsebene) 19

3.7 Problembaum 22

3.8 Zielbaum 23

3.9 Problem-Ziel-Matrix 24

4 Weitere Methoden für die Situationsanalyse in der Vorplanung, für die Referenzdatenerhebung in der Startphase und für das wirkungsorientierte Monitoring 25

4.1 SEPO/SWOT 26

4.2 NGO-designed participatory impact monitoring (PIM) 28

4.3 Rapid Nutrition Assessment 30

4.4 Rapid Appraisal Methodologie 31

5 Partizipative Erhebungs- und Diskussionsmethoden 32

5.1 A – Räumliche Informationen 33

5.1.1 Transect 33

5.1.2 Ressourcenkarten 35

5.2 B – Zeitbasierte Informationen 37

5.2.1 Timeline (Lebenslinie) 37

5.2.2 Trendanalyse 40

5.2.3 Saisonale Kalender 42

5.3 C – Rangfolgen 44

5.3.1 Einfaches Ranking 44

5.3.2 Papiercomputer 45

5.3.3 Matrix Scoring 47

5.3.4 Wohlstandsrangfolgen ... 49
5.3.5 Soziale Karten ... 52
5.4 D – Analyse von Zusammenhängen und Beziehungen zwischen Gruppen und Individuen ... 54
5.4.1 Beziehungsdiagramm / Venn Diagramm ... 54
5.4.2 Impact-Flow-Diagramm ... 56

6 Methoden für die Vorplanung und die Feinplanung in der Startphase des Projektes ... 58
6.1 Wirkungsketten ... 59
6.2 Erstellen der Projektplanungsübersicht - PPÜ ... 62
6.3 Indikatorenerarbeitung ... 64
6.4 Checkliste / Schlüsselfragen zur Formulierung der Planungslogik in der PPÜ ... 68
6.5 Erstellen und Überprüfen des Operationsplans ... 69

7 Hinweise zu einzelnen Aspekten des Wirkungsmonitoring ... 71
7.1 Vergleichsmöglichkeiten im Wirkungsmonitoring ... 72
7.2 Basisdaten zur Ausgangslage eines Projektes - Referenzdatenerhebung ... 74
7.3 Planung des Monitoring ... 77
7.4 Beispiele für einen Monitoringplan ... 78
7.5 Einsatz von Methoden ... 81
7.6 Dokumentation und Auswertung der Monitoring-Ergebnisse ... 83
7.7 Kommunikation der Monitoring-Ergebnisse ... 85

8 Hilfsmittel und Tools für Befragungen ... 86
8.1 Stichprobenverfahren ... 87
8.2 Standardisierte Befragungen und Erstellung von Fragebögen ... 89
8.3 Leitfaden-Interviews ... 90
8.4 Fokusgruppeninterview ... 92

9 Nicht indikatoren-basierte Methodologien für Wirkungsmonitoring ... 94
9.1 MAPP® – vgl. auch PALSA in diesem Leitfaden ... 95
9.2 Most Significant Change (MSC) ... 97
9.3 Outcome Mapping ... 99

10 Leitfragen für Förderbereiche des Sektorportfolios als Grundlage für Situationsanalyse und Monitoring ... 101
10.1 Basisinfrastruktur (Förderbereich 2) ... 102
10.2 Ländliche und regionale Entwicklung (Förderbereich 3) ... 104
10.3 Soziale Integration und Bildung (Förderbereich 4) ... 111
10.4 Zivilgesellschaftliche Strukturen (Förderbereich 5) ... 113
10.5 Gesundheit und HIV&AIDS (Förderbereich 6) ... 117

Verzeichnis der Abkürzungen

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

1 Einleitung

1.1 Hintergrund

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

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

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

Um den Prozess so praxisnah wie möglich zu gestalten, wurden vier Vorhaben aus dem Portfolio der Welthungerhilfe ausgewählt und nach wirkungsorientierten Gesichtspunkten geplant und durchgeführt[1]. Sowohl die Erfahrungen aus diesem Pilotprozess als auch bestehendes Know-how von Programm-Managern, Projektleitern und Partnerorganisationen flossen in die Erstellung des vorliegenden Leitfadens ein.

1.2 Gliederung des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden gliedert sich in drei Teile:

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

Der Leitfaden soll auch weiter kontinuierlicher Verbesserung und Ergänzung unterliegen. Insbesondere Teil III ist als dynamisches Dokument zu verstehen, das ständig gepflegt und erweitert wird.[2] Wenn beispielsweise eine Partnerorganisation oder ein Projekt bereits gute Erfahrungen mit der Anwendung neuer oder anderer Methoden als den hier aufgeführten gemacht hat, freuen wir uns, den Leitfaden mit

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

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

diesen Methoden zu ergänzen. Somit können alle Projektverantwortlichen der Welthungerhilfe und ihre Partnerorganisationen zeitnah auf aktuelle und praxisnahe Handlungsanleitungen zurückgreifen und ihrerseits Erfahrungen aus der Praxis einbringen.

1.3 Adressaten des Leitfadens

Der Leitfaden richtet sich vorrangig an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter[3] der Welthungerhilfe und Partnerorganisationen sowie externe Kurzzeitexperten, die mit der Vorbereitung und dem Management von neuen Projekten oder neuen Phasen von bestehenden Projekten betraut sind.

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

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

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

2 Die Methodensammlung im Überblick

In Teil III des Leitfadens sind Methoden, die in der wirkungsorientierten Planung, im Monitoring, in der Datensammlung oder Datenanalyse sowie in der Evaluation Anwendung finden können, systematisch zusammengestellt und gegliedert. Dabei handelt es sich um grundlegende Konzepte, um einfache alleinstehende Methoden bzw. Instrumente und um komplexere Methodologien, die mehrere Methoden miteinander verbinden.

Zur besseren Übersichtlichkeit ist der Teil III des Leitfadens in neun Unterkapitel gegliedert. Die Methoden werden in der Reihenfolge vorgestellt, in der sie in Teil II entsprechend den einzelnen Planungsphasen benannt werden. Daraus ergibt sich folgende Gliederung:

- Methoden der Situationsanalyse;
- Methoden der Vorplanung;
- Methoden für die Startphase;
- Hinweise zum Wirkungsmonitoring;
- Hilfsmittel und Tools für Befragungen;
- Nicht Indikatoren-basierte Methodologien;
- Sektorale Checklisten für Planung und Monitoring.

Zu jeder Methode ist ein Steckbrief aufgeführt, der Informationen darüber enthält, für welche Ziele die Methode geeignet ist, wie hoch der Zeitaufwand ist, welcher Art die Ergebnisse sind etc. Anschließend werden Anwendung und Ablauf beschrieben und es wird auf Quellen in Literatur und Internet verwiesen.

Alle Methoden, die im Leitfaden Teil II erwähnt sind, werden hier ausführlich beschrieben. Andere Methoden, darunter unterschiedliche partizipative Methoden für die Situationsanalyse vor der Planung und bei Projektbeginn, werden nur grob skizziert, da sie in anderen Handbüchern bereits ausführlich dokumentiert sind.

Allgemeine Hinweise zu den Methoden

Ziel	Grundlage für die Auswahl von Methoden zur Wirkungsorientierung
Hinweis	Jede Methode kann abgewandelt und mit anderen Methoden kombiniert werden! Alle Methoden können beim Projektstart und für das Monitoring eingesetzt werden. Wenn einzelne Methoden im Verlauf des Projektes wiederholt eingesetzt werden, lassen sich die Daten gut vergleichen.

2.1 Vorschlag für Methoden zur Wirkungsorientierung im Projektzyklus

Schritt im Projektzyklus	Mögliche Methodologie oder Methoden	Seite
A-B Situationsanalyse, Vorplanung und Projektplanung	✓ Kontext-Analyse	12
	✓ Do-No-Harm-Analyse/Konfliktanalyse	13
	✓ Livelihood-Analyse	14
	✓ Stakeholder-Analyse	16
	✓ Stakeholder-Mapping	18
	✓ Rapid Needs Assessment	30
	✓ Household Food Economy Survey	19
	✓ Problembaum / Zielbaum	22
	✓ Problem-Ziel-Matrix	24
	✓ Erstellung von Wirkungsketten	59
	✓ PPÜ erarbeiten	62
	✓ Indikatoren erarbeiten	64
	✓ PPÜ überprüfen	68
C-D Startphase, detaillierte Planung bzw. Planungsüberprüfung und Durchführung	✓ Monitoringsystem bestimmen	77
	✓ Referenzdaten und Baseline	74
	✓ Stichprobenverfahren	88
	✓ Operationsplanung	69
	Mit Referenzdaten:	
	✓ Stichprobenverfahren	87
	✓ Interviews	89
	✓ Leitfaden für halbstrukturierte Interviews	91
	✓ PRA-Methoden	19
	✓ SWOT	26
	✓ NGO designed participatory impact monitoring (PIM)	28
	✓ Fokusgruppendiskussionen	92
	Ohne Referenzdaten:	
	✓ PALSA	14
	✓ MAPP	95
	✓ Checklisten für einzelne Sektoren	102

3 Methoden zur Situationsanalyse vor Projektbeginn und in der Startphase des Projektes

3.1 Kontext-Analyse

Ziel	Aufarbeitung des Projektkontextes trägt zur Klärung der Ausgangssituation bei. Mögliche externe Störfaktoren können bereits frühzeitig erkannt werden.
Art der Ergebnisse	Naturräumliche, wirtschaftliche, rechtliche, historische Rahmenbedingungen sind in Form von Mind-Maps oder einer Matrix dokumentiert. Ergebnisse können quantitativ und qualitativ sein.
Dauer	Je nach Datenverfügbarkeit zwei Tage bis 1 Woche.
Material	Sekundärdaten zur Region; nationale Armutsanalysen, Dokumente anderer Organisationen oder bereits durchgeführter Projekte.
Akteure	Planer; Interviews mit Experten für die Region, mit lokalen Behörden oder anderen Organisationen
Anmerkungen	Planer sollten die Kontextanalyse möglichst mit einer Do-No-Harm-Analyse verknüpfen. Diese Verknüpfung wird verbindlich, wenn ein konfliktives Umfeld vermutet wird.
Ablauf	In der Phase vor dem Projekt klären die Planer folgende Fragen anhand vorliegender Sekundärliteratur und Expertengesprächen: Welche übergeordneten Strategien oder Konzepte bestehen hinsichtlich der Thematik (z. B. nationale Armutsminderungsstrategien, Entwicklungspläne in der Region etc.)? Was ist vor dem Projekt passiert (z. B. beendeter Bürgerkrieg)? Welche naturräumlichen Gegebenheiten bestehen? Wie sehen die wirtschaftlichen Bedingungen in der Region aus? Ergebnisse der Analyse anhand einer Mind-Map dokumentieren. In der Startphase kann eine Verfeinerung der Kontextanalyse auch mit Hilfe von Interviews und Workshops durchgeführt werden.
Vorteile	Lässt sich zügig durchführen; Dokumentation ist einfach.
Grenzen	Setzt ausreichende Kenntnis über die zu Grunde liegende Situation voraus, d. h. die Kontextanalyse ist nur so umfassend, wie die Datenlage es erlaubt.
Literatur	http://www.pm-handbuch.com/vorprojektphase.htm#1
Beispiele	http://www.pm-handbuch.com/vorprojektphase.htm#1

3.2 Do-No-Harm-Analyse

Ziel	Mögliche Konflikt verschärfende Wirkungen des Projektes identifizieren und den Einfluss des Umfeldes auf das Projekt bestimmen.
Art der Ergebnisse	Konkrete Konfliktfelder; Konkrete Monitoring-Beobachtungsfelder. Mögliche Interventionsfelder, um Konflikte zu reduzieren und Friedensprozesse zu stärken. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	1-2 Tage Vorbereitung, 1-2 Tage Durchführung, zwei Tage Nachbereitung.
Material	Leitfaden für die Moderation der Diskussion, Papier, Stift, Visualisierungsmaterial.
Akteure	Ausgewählte Vertreter der Zielgruppen (ca. 6-10); Moderator, Beobachter, Protokollant.
Anmerkungen	Kann VOR, WÄHREND und NACH einem Projekt eingesetzt werden. Damit wird die Diskussion im Workshop zum Monitoringinstrument.
Ablauf	Moderierter Workshop; siehe Welthungerhilfe-Orientierungsrahmen „Konfliktsensibles Handeln in der Auslandsarbeit“ (2007).
Vorteile	Sensibilisiert dafür, dass Interventionen nie neutral sind. Berücksichtigt Optionen für friedensfördernde Maßnahmen. Gute Grundlage für die Situationsanalyse.
Grenzen	Beschränkung auf konflikt- und friedensfördernde Faktoren.
Ansprechpartner	margrit.roehm@welthungerhilfe.de
Literatur	Welthungerhilfe-Orientierungsrahmen „Konfliktsensibles Handeln in der Projektarbeit“ (2007) Collaborative for Development Action: http://www.cdainc.com/
Beispiele	Bei Ansprechpartnern erfragen

3.3 Livelihood-Analyse / PALSA Methodologie

Ziel	Umfassende Analyse der Probleme der Zielgruppe
Art der Ergebnisse	Ausgehend von der Annahme, dass die Bevölkerung von einer Vielzahl von Problemen betroffen ist, werden Daten bereitgestellt zu: ✓ Natürliches Kapital (z. B. Land, Wasser, Umweltressourcen) ✓ Finanzielles Kapital (z. B. Einnahmen und Ausgaben, Sparguthaben, Kredite, Tauschbeziehungen etc.) ✓ Physisches Kapital, vor allem Basisinfrastruktur (z. B. Wohnen, Transport, Energie, Kommunikationsmittel, Produktionsmittel etc.) ✓ Menschliches Kapital (Fertigkeiten, Wissen, Arbeitskraft, Gesundheit) ✓ Soziales Kapital (Mitgliedschaft in Gruppen, soziale Beziehungen, Zugang zu anderen Organisationen etc.) Die einzelnen Punkte werden nicht getrennt voneinander betrachtet, sondern Verknüpfungen zwischen ihnen hergestellt. Darüber hinaus bietet die Analyse Informationen zu Risiken, denen die Zielgruppe ausgesetzt ist, die die Umsetzung der Potenziale behindert. Art der Ergebnisse: qualitativ. Kann als Ausgangsdatenlage für ein Monitoring benutzt werden. Bei Wiederholung im Monitoring dient die Methode dazu, Veränderungen festzustellen.
Dauer	Je nach Umfang der Analyse und den vorgesehenen Instrumenten zwischen vier und acht Wochen; Einzelerhebungen pro Dorf/Gemeinde: ca. vier bis fünf Tage Einsatz im Monitoring: ein- bis zweimal alle zwei Jahre
Material	Visualisierungsmaterial für die Dorfworkshops
Akteure	Projektmitarbeiter (Team von 2-4 Personen), Zielgruppen, evtl. externe Berater.
Anmerkungen	Umfangreicher Analyseansatz, der nicht monosektoral vorgeht, sondern einen systemischen Ansatz verfolgt. Um genauere Informationen zu erhalten, kann die qualitative Analyse mit der Erhebung von quantitativen Informationen gekoppelt werden, wie statistischen Daten zur Ernährungslage, Gesundheitsstatus, Zugang zu staatlichen Diensten, Alphabetisierungsraten. Sind diese Informationen nicht verfügbar, sind sie zusätzlich zu erheben. Bei ungenauer Datenlage kann die Livelihood-Analyse helfen, genaueren Einblick in die Lebenssituation der Bevölkerung in einer Region zu erhalten. Notwendige Daten können mit den partizipativen Methoden, die in diesem Leitfaden beschrieben sind, erhoben werden.

<table>
<tr><td>Ablauf</td><td>
Bei Einsatz in Phasen B und C zur Situationsanalyse:
Schritt 1: Bestimmung des Informationsbedarfs auf Grundlage des Livelihood-Ansatzes von DFID
Schritt 2: Stichprobenfestlegung für die Untersuchungsregion
Schritt 3: Erhebung der Livelihoodfaktoren im Dorf/in der Gemeinde (vier partizipative Übungen: Timeline, Matrix zu Livelihoodfaktoren, Priorisierung von Livelihoodfaktoren, Trendanalyse der Livelihoodfaktoren). Bei diesen Schritten sollten Gender-Differenzen immer mitgedacht werden. Analyse durch das Projektteam.
Bei Einsatz in Phase D zum Monitoring:
<table>
<tr><th>Mit bereits durchgeführter Situationsanalyse:</th><th>Ohne bereits durchgeführter Situationsanalyse:</th></tr>
<tr><td>Durchführung der Schritte 1-3: dient dann zur Überprüfung der Veränderungen, z. B. Ergänzung der Timeline oder Frage, welche Livelihoodfaktoren sich verändert haben</td><td>Durchführung der Schritte 1-4</td></tr>
</table>
Schritt 4: Wirkung ausgewählter Projektaktivitäten auf die in Schritt 3 ausgewählten Livelihoodfaktoren werden ermittelt.
Schritt 5: Dokumentation der Ergebnisse.
</td></tr>
<tr><td>Vorteile</td><td>
Die Durchführung einzelner Instrumente auf Dorf/Gemeindeebene ist im Rahmen der Projektarbeit machbar.
Methode lässt Raum für neue Ergebnisse (kein vorbestimmter Analyserahmen).
Methode lässt sich an komplexe Situationen anpassen.
</td></tr>
<tr><td>Grenzen</td><td>
Methode verlangt sehr gute Moderationskenntnisse.
Methode muss sehr gut vorbereitet werden.
Methode verlangt längere Einarbeitungsphase des Projektpersonals.
</td></tr>
<tr><td>Literatur</td><td>
Weingärtner et al. 2005. Poverty and Food Security Monitoring in Cambodia. SLE, Berlin;
Participatory Livelihoods Monitoring
Linking Programmes and Poor People's Interests to Policies:
ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ah455e/ah455e00.pdf
Weitere Livelihood-Tools inkl. partizipativer Tools: SEAGA – Socio-Economic and Gender Analysis Programme: Field Level Handbook. FAO, Rome 2001 - http://www.fao.org/sd/seaga/4_en.htm
Livelihood-Ansatz von DFID:
http://www.livelihoods.org/info/info_guidancesheets.html#1
</td></tr>
<tr><td>Beispiele</td><td>
Wirkungsmonitoring der Millenniumsdörfer der Welthungerhilfe – hier auch Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden – Beispiele verfügbar bei mathias.mogge@welthungerhilfe.de
</td></tr>
</table>

3.4 Stakeholder-Analyse

	Ziel	‚Stakeholder' sind Individuen und Gruppen, die positiv oder negativ vom Projekt beeinflusst werden können oder die das Projekt positiv oder negativ beeinflussen können. Ziel ist, die möglichen negativen Wirkungen frühzeitig zu identifizieren und mögliche Gegenmaßnahmen zu planen.
	Art der Ergebnisse	Identifizierung von Gruppen und deren Interessen, Stärken und Schwächen. Ein Teil dieser Interessengruppen ist die spätere Zielgruppe.
	Dauer	Je nach Detailgrad und Umfang der erforderlichen Daten in der Vorplanung ca. ein bis zwei Tage; in der Startphase je nach Informationsbedarf bis zwei Wochen.
	Material	Sekundärdaten über die Projektregion; evtl. Ergebnisse aus Erhebungen (siehe nachfolgende Methoden).
	Akteure	Die Analyse kann partizipativ, aber auch individuell erarbeitet werden. Mitarbeiter der Welthungerhilfe, Mitarbeiter von Partnerorganisationen, potenziell Beteiligte des (geplanten) Projektes, evtl. Zielgruppenvertreter, sofern schon bekannt. Diese können die Zielgruppenanalyse noch weiter verfeinern. Eventuell Moderation – falls als Workshop geplant.
	Anmerkungen	Systematisch und genau durchgeführte Stakeholder-Analysen erlauben, die Zielgruppen näher zu definieren. Meist werden bei dieser Analyse schon potenzielle Konfliktlinien deutlich, die bei der Projektplanung unbedingt berücksichtigt werden müssen. Eine Stakeholder-Analyse vor Beginn eines Projektes wird meist nur sehr grob durchgeführt. In der Startphase des Projektes sollte sie unbedingt wiederholt werden. Dabei muss den identifizierten Zielgruppen besondere Aufmerksamkeit gelten. Wenn die vorliegenden Informationen nicht ausreichen, müssen zusätzliche Erhebungen zur genaueren Ermittlung der Zielgruppen durchgeführt werden.
	Ablauf	Alle Interessengruppen, Organisationen, Projekte etc. aus der Projektregion zunächst unsystematisch aufzählen. Prüfen, ob Untergruppen ermittelt werden können. Sind Männer und Frauen gleichermaßen berücksichtigt? Die Beteiligten einteilen in Begünstigte des Projektes, Mitwirkende und Betroffene (mit und ohne Widerstandspotenzial). Hier können erste mögliche Konflikte identifiziert werden – vgl. Do-No-Harm-Ansatz.

		Systematisch pro Beteiligtengruppe auflisten:

Beteiligte	Interessen/Wünsche	Probleme	Potenziale	Gewinn durch das Projekt	Verlust durch das Projekt	Möglicher Widerstand
Direkt Begünstigte						
Frauen						
Männer						
Indirekt Beteiligte / Mitwirkende:						
Beratungsdienst						
Distriktchef						

Bestimmen, welche externen Einflüsse die analysierten Bereiche beeinflussen können (mögliche zu beobachtende Einflüsse im Verlauf des Projektes).

Identifizierte Stärken und Schwächen bilden eine Grundlage für die Auswahl von Zielgruppen. Diese Kriterien müssen in der Projektvorlage benannt werden.

Die Analyse kann noch mit weiteren Fragen verfeinert werden, je nach Bedarf in der Planung oder in der Startphase.

	Vorteile	Bietet gute Grundlage für den Planungsprozess. Hilft, die Zielgruppen bewusst auszuwählen. Schafft eine Grundlage für die Vertiefung der Analyse in der Startphase. Hilft in der Startphase, das Augenmerk auf mögliche andere Akteure zu lenken.
	Grenzen	Führt im Vorfeld des Projektes meist nur zu einer groben Analyse, da sonst sehr zeitaufwändig. Wenn Informationen fehlen, können diese häufig erst in der Startphase des Projektes beschafft werden.
	Literatur	Guidance Note on How to do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes. Overseas Development Administration. Social Development Department. July 1995; auf www.euforic.org/gb/stake1.htm
	Beispiele	http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/67/6720BDF3-E98A-4FBF-A021-9903DAEBE430/01%20Stakeholder%20analysis.pdf

3.5 Stakeholder-Mapping

	Ziel	Ergänzung zur Stakeholder-Analyse.
	Art der Ergebnisse	Beziehungen zwischen den Interessengruppen werden verdeutlicht.
	Dauer	Je nach Informationslage ca. 1/ 2 Tag in der Vorplanung; ca. 1 Tag in der Startphase.
	Material	Ergebnisse aus Sekundärdaten und Befragungen von Interessengruppen.
	Akteure	Projektmitarbeiter, Zielgruppenvertreter, Behördenvertreter, Vertreter von Organisationen, Planer.
	Anmerkungen	Systematisch und genau durchgeführte Stakeholder-Analysen erlauben, die Zielgruppen näher zu definieren. Meist werden bei dieser Analyse schon potenzielle Konfliktlinien deutlich, die bei der Projektplanung unbedingt berücksichtigt werden müssen. Eine Stakeholder-Analyse vor Beginn eines Projektes wird meist nur sehr grob durchgeführt. In der Startphase des Projektes sollte sie unbedingt wiederholt werden. Dabei muss den identifizierten Zielgruppen besondere Aufmerksamkeit gelten. Wenn die vorliegenden Informationen nicht ausreichen, müssen zusätzliche Erhebungen zur genaueren Ermittlung der Zielgruppen durchgeführt werden.
	Ablauf	Alle Interessengruppen, Organisationen, Projekte etc. aus der Projektregion zunächst auflisten und ungeordnet visualisieren. Durch Pfeile und Symbole werden die Beziehungen der Gruppen zueinander dargestellt. Die verwendeten Symbole werden neben der Grafik erläutert.
	Vorteile	Gute Ergänzung zur Stakeholder-Matrix. Wechselbeziehungen zwischen den Beteiligten können sichtbar gemacht werden. Schnell und einfach zu erstellen.
	Grenzen	Ohne zusätzliche Stakeholder-Matrix wenig Aussagekraft für die Planung. Kann unübersichtlich sein, wenn zu viele Beteiligte abgebildet werden.
	Beispiele	http://www.dadalos-d.org/frieden/grundkurs_4/methode_5.htm

3.6 HFES - Household Food Economy Survey (Erhebung der Ernährungssituation auf Haushaltsebene)

Ziel	HFES liefert eine gute Übersicht über Ursachen der chronischen Unterernährung in einzelnen Haushalten.
Art der Ergebnisse	Die Analyse liefert detaillierte Daten zur Nahrungsmittelverfügbarkeit, Zugang zu und Verwertbarkeit von Nahrungsmitteln, Einkommens- und Ausgabenstruktur und der Vulnerabilität verschiedener Wohlstandsgruppen einer Bevölkerung. Sie kann einen Beitrag zur Verbesserung der Interventionen und Strategien im Bereich Nahrungsmittelsicherheit sowie zur Bedarfsanalyse der weiteren Projektplanung und Prioritätenbestimmung der Projektziele leisten.
Dauer	ca. 3-6 Wochen (mittelfristig): Bsp: 1. Woche: vorbereitendes Training und Einteilung der Food Economy Zones (FEZ), 2. Woche: Feldarbeit (Datenbeschaffung, Interviews), 3. Woche: Datenanalyse, Dokumentation und Berichterstattung
Material	Visualisierungsmaterial für die Dorfworkshops.
Akteure	erfahrene und qualifizierte Fachkraft (extern), der die Interviewer (Projektpersonal und lokale Partner) schult.
Ablauf	Bei der Analyse der Ernährungssituation in den Haushalten stehen **Nahrungsmittelverfügbarkeit**, **Einkommensquellen** und **Ausgabenstruktur** im Mittelpunkt. Diese Erhebung wird in folgende Hauptschritte untergliedert: • Einstellung einer **qualifizierten und erfahrenen Fachkraft** (Berater): Die Fachkraft ist für das Training der Teilnehmer, die Anleitung der Erhebung und die professionelle Durchführung und Ergebnispräsentation verantwortlich. Sie sollte methodisches und fachliches Know-how besitzen und die Region kennen (in der Regel einheimische Person). • Einteilung des Untersuchungsgebietes in **Food Economy Zones** (FEZ): Hierbei werden sozio-ökonomische und agro-ökologische Faktoren zugrunde gelegt. Das Untersuchungsgebiet wird in Zonen eingeteilt, die in sich möglichst homogen sind, beispielsweise in eine Hochland-Zone und eine Zone der mittleren Höhen. • Definition von **Wohlstandskategorien:** In Zusammenarbeit mit den Zielgruppen (anhand von Gruppendiskussion) werden die Kategorien reich – mittel – arm mit jeweils korrespondierenden Kriterien definiert, beispielsweise Besitz von Zugochsen, Land. • Auswahl der **Stichprobe:** Im Unterschied zu repräsentativen Haushaltsuntersuchungen werden relativ wenige Personen – als Schlüsselpersonen – befragt. Diese werden so ausgewählt, dass alle Wohlstandskategorien vertreten sind (kleine Stichprobe, 10-20 Befragungen). • Durchführung der **Interviews:** Bei der Befragung der ausgewählten Personen werden verschiedene PRA-Methoden (z. B. Leitfadeninterview, Gruppendiskussion, Fragebögen) angewandt. Es werden die Bereiche Nahrungsmittelverfügbarkeit, Einkommensquellen und Ausgabenstruktur untersucht (siehe unten). • **Auswertung/ Datenanalyse** • **Dokumentation und Berichterstattung/ Präsentation**

	Anmerkungen ***Nahrungsmittelverfügbarkeit (z. B. auf lokalen Märkten)*** Die Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln bedeutet nicht automatisch, dass die Haushaltsmitglieder angemessen ernährt sind. Auch der Zugang zu und die Verwertbarkeit der vorhandenen Nahrungsmittel sind von großer Bedeutung und werden daher ebenfalls untersucht. Um den Qualitätsaspekt zu berücksichtigen, wird erhoben, welche Haushaltsmitglieder was essen, wie viel und wie oft am Tag gegessen wird. Folgende Faktoren haben unmittelbaren Einfluss auf die Ernährungssicherheit: Herkunft der Nahrungsmittel: • Eigenproduktion: welche Nahrungsmittel werden produziert? • Zukauf: welche Nahrungsmittel werden zugekauft? • Nahrungsmittelhilfe: welche Rolle spielen freie Verteilung, Food for Work (FfW)? Zugang zu und Verwertbarkeit vorhandener Nahrungsmittel: • Können sich die Haushalte die Nahrung leisten? • Lokaler Markt: wie stark sind saisonale Schwankungen bei den Hauptnahrungsmitteln (pflanzlichen / tierischen Ursprungs)? Wie wirken sich diese auf Preisschwankungen bei Nahrungsmitteln aus (Terms of Trade)? • Wird sich einseitig oder vielfältig ernährt? • Tierische Produkte (Milch, Fleisch etc.): Wie hoch ist der Anteil? • Wie viele Mahlzeiten werden pro Tag eingenommen? Diversität und Anzahl der Mahlzeiten sind gute Annährungsindikatoren zur Ermittlung, inwieweit die untersuchten Haushalte über Zugang zu Nahrungsmitteln und das nötige Einkommen zum Erwerb verfügen (siehe WFP: Dietary Diversity, Number of Daily Eating Occasions). ***Einkommensquellen*** Die Relevanz potenzieller Einkommensquellen, die agrarischen und nichtagrarischen Ursprungs sein können, werden für die einzelnen Haushalte untersucht. Für den Zugang zu den potenziellen Einkommensquellen spielen Einflussfaktoren auf die **landwirtschaftlichen Aktivitäten** eine besondere Rolle, wie die Größe des bebaubaren Landes, die Anbaubedingungen, die im Haushalt vorhandenen Arbeitskräfte, die Verfügbarkeit von Tierfutter, die Produktivität (u. a. von der Bodenqualität abhängig) sowie der Marktzugang und die Nachfrage. • Verkauf eines Teils der eigenen Produktion • Verkauf von Vieh (welche Arten, welchen Anteil, Saisonabhängigkeit) • Cash crops (zum Verkauf bestimmte Ernte) Die **nicht-landwirtschaftlichen Aktivitäten** dürfen bei der Ernährungssicherheit nicht vernachlässigt werden. Sie können potenzielle Risiken, die mit der landwirtschaftlichen Produktion verbunden sind, auffangen bzw. mildern. • Verkauf weiterverarbeiteter Produkte • Handel mit nichtlandwirtschaftlichen Produkten (Feuerholz, Kunsthandwerk) • Gelegenheitsarbeit (Arbeitsmigration) • CfW-Programme

	Ausgabenstruktur Die Ausgaben für Nahrungsmittel übertreffen fast immer die anderen Ausgabenposten. Welche Ausgaben in welcher Höhe anfallen, ist vor allem abhängig von der Haushaltsgröße, von der Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder und Jugendlichen und vom Anspruch der Haushaltsmitglieder (d. h. wie stark die Nahrungsmittel diversifiziert werden). Die Ausgabenstruktur kann nach folgenden Posten gegliedert werden: • Nahrungsmittel • Gesundheit (Hygieneartikel, Medizin etc.) • Bildung • Bekleidung • Haushaltsutensilien • landwirtschaftliche Produktion (Tierfutter, Düngemittel etc.) • nicht-landwirtschaftlicher Einkommenserwerb
Vorteile	HFES ist in quasi-kontinuierlichen Nothilfesituationen sehr hilfreich, da Einkommen, Auskommen und Bewältigungsstrategien (Coping strategies) von Haushalten genau analysiert werden
Grenzen	Vorab-Definition eines Haushalts (wer gehört dazu?) teilweise schwierig. Bei schriftlichen Interviews (Fragebögen) ist der Alphabetisierungsgrad der Zielgruppe zu beachten. Die Interpretation qualitativer Daten ist sehr komplex.
Ansprechpartner	Joachim Schwarz, gaa.bahr@ethionet.et Hendrik Smid@welthungerhilfe.de
Literatur	Save the Children, 2008 „The Household Economy Approach“ http://www.savethechildren.org.uk/en/54_4200.htm

3.7 Problembaum

Ziel	Probleme und ihre Ursachen analysieren. Grundlagen für die Bestimmung von Projektzielen erarbeiten.
Art der Ergebnisse	Ursache-Wirkungszusammenhänge über die Probleme in der Projektregion werden dargestellt. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	Halber Tag bis zu zwei Tagen, je nach Intensität und Detailgrad.
Material	Visualisierungsmaterial (Papier, Stifte, Pinboards, Flipcharts)
Akteure	Je nach Planungsphase entweder im Team oder individuell: Vorplanung: Projektmitarbeiter eines laufenden Projektes, Vertreter von Partnerorganisationen, Experten für die Projektregion; evtl. Moderator; bei individueller Erstellung empfiehlt sich die Überprüfung durch Experten für die Projektregion.
Anmerkungen	Problembäume können auch mit der Zielgruppe angewendet werden. Hier hilft es, die Logik des Zielbaums als Stamm (Einstiegs- bzw. zentrales Problem), Wurzeln (Ursachen) und Äste (Wirkungen) zu benennen. Zu Beginn der Startphase sollte ein bereits erstellter Problembaum noch einmal überprüft werden: Ist er vollständig und sind Ursache-Wirkungs-Zuordnungen korrekt? Der Problembaum verschafft einen ersten Eindruck von Ursache-Wirkungszusammenhängen und kann in einen Zielbaum umgewandelt werden (siehe hierzu Beschreibung der Methode „Zielbaum“).
Ablauf	Zunächst Probleme sammeln und auf Karten schreiben. ‚Einstiegsproblem' suchen: welches ist aus Sicht der Planer das zentrale Problem? Bei Lösung welchen Problems würde eine Veränderung im Verhalten oder in der Lebenssituation der Zielgruppe erreicht werden? Ausgehend von diesem Problem anschließend alle gesammelten Probleme in eine Ursache-Wirkungs-Logik bringen und als Diagramm auf einem Pinboard anordnen. Fragen hierfür sind: Was sind die Ursachen eines Problems? Was sind seine Wirkungen?
Vorteile	Erleichtert Analyse und Bewertung der Problemlage. Ermöglicht durch seine logische Strukturierung die schnelle Bewertung verschiedener Lösungsansätze.
Grenzen	Braucht in der Regel Moderation oder geschulte Mitarbeiter. Ist linear und zeigt keine Wechselwirkungen; Zeitaufwändig und erfordert streng logisches Vorgehen.
Literatur	http://www.toolkitsportdevelopment.org/
Beispiel	Im vorliegenden Leitfaden und http://www.toolkitsportdevelopment.org/

3.8 Zielbaum

Ziel	Ziele analysieren. Grundlagen für weitere Wirkungsanalysen und Projektplanung schaffen.
Art der Ergebnisse	Mittel-Zweck-Beziehungen zur Erreichung möglicher Ziele werden dargestellt. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	Halber Tag bis zu einem Tag, je nach Intensität und Detailgrad.
Material	Visualisierungsmaterial (Papier, Stifte, Pinboards, Flipcharts).
Akteure	Je nach Planungsphase entweder im Team oder individuell: Vorplanung: Projektmitarbeiter eines laufenden Projektes, Vertreter von Partnerorganisationen, Experten für die Projektregion; evtl. Moderator; bei individueller Erstellung empfiehlt sich die Überprüfung durch Experten für die Projektregion.
Ablauf	Die im Problembaum aufgelisteten Probleme positiv umformulieren. Dadurch werden sie zu Zielen. Zielbaum überprüfen, ob die Wenn-Dann-Beziehungen stimmig sind. Falls notwendig, Ergänzungen vornehmen. Anschließend diskutieren, welche der Ziele Veränderungen bei den Zielgruppen ausdrücken und welche der Ziele durch das Projekt erreicht werden können. Hierbei können auch schon mögliche Leistungen und Aktivitäten des künftigen Projektes identifiziert werden.
Vorteile	Stellt Wenn-Dann-Beziehungen dar. Visualisierte Form erlaubt schnellen Überblick. Erster Einstieg in Wirkungsketten.
Grenzen	Braucht in der Regel Moderation oder geschulte Mitarbeiter. Ist linear und zeigt keine eventuellen negativen Nebenwirkungen. Erfordert streng logisches Vorgehen.
Literatur	http://www.toolkitsportdevelopment.org/
Beispiel	Im vorliegenden Leitfaden und http://www.toolkitsportdevelopment.org/

3.9 Problem-Ziel-Matrix

<table>
<tr><td>Ziel</td><td>Probleme und ihre Ursachen analysieren.
Mögliche Projektziele erarbeiten.</td></tr>
<tr><td>Art der Ergebnisse</td><td>Mögliche Projektziele und mögliche Aktivitäten eines zu planenden Projektes.

Ergebnisse sind qualitativ.</td></tr>
<tr><td>Dauer</td><td>Halber Tag bis zu einem Tag.</td></tr>
<tr><td>Material</td><td>Visualisierungsmaterial (Papier, Stifte, Pinboards, Flipcharts).</td></tr>
<tr><td>Akteure</td><td>Je nach Planungsphase entweder im Team oder individuell:

Vorplanung: Projektmitarbeiter eines laufenden Projektes, Vertreter von Partnerorganisationen, Experten für die Projektregion; evtl. Moderator;

bei individueller Erstellung empfiehlt sich die Überprüfung durch Experten für die Projektregion.</td></tr>
<tr><td>Anmerkungen</td><td>Die Problem-Ziel-Matrix ist eine Alternative zum Problem-/Zielbaum. Sie braucht weniger Zeit und erfordert nicht die gleiche methodische Stringenz wie die Erstellung des Problembaums.</td></tr>
<tr><td>Ablauf</td><td>Zu analysierende Problemkomplexe identifizieren und in die erste Spalte der Matrix eintragen. Hierbei nicht nur Schlagwörter benutzen, sondern den negativen Zustand beschreiben: „Zielgruppe setzt Beratungsleistungen nicht um“

Anschließend Ursachen für die identifizierten Probleme in die zweite Spalte und die Auswirkungen der Probleme in die dritte Spalte eintragen.

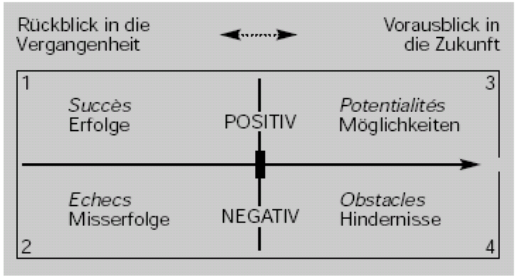
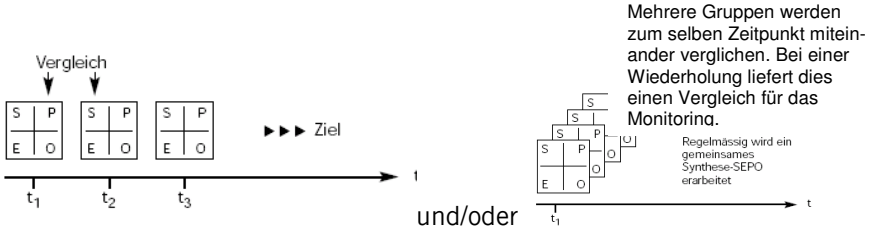
Die vierte Spalte enthält den Zustand, der nach Lösung der Probleme erreicht werden soll.

In die letzte Spalte mögliche Maßnahmen und Schritte zur Zielerreichung eintragen.

Beispiel:
<table>
<tr><th>Problem-komplex</th><th>Ursachen des Problems</th><th>Auswirkungen des Problems</th><th>Ideal / Sollzustand (Ziel)</th><th>Mögliche Maßnahmen</th></tr>
<tr><td>Zielgruppe setzt Beratungsleistungen nicht um</td><td>Bedarfsanalyse nicht ausreichend Berater gehen nicht gut genug auf die Bedürfnisse der ZG ein...</td><td>Produktionssteigerung wird nicht erreicht Zielgruppe ignoriert die Berater .....</td><td>Beratungsleistungen werden umgesetzt</td><td>Berater schulen Bedarfsanalyse durchführen Angepasste Inhalte erarbeiten ...</td></tr>
<tr><td>...</td><td>...</td><td>...</td><td>...</td><td>...</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Vorteile</td><td>Erleichtert Analyse und Bewertung der Problemlage.
Lässt sich relativ schnell umsetzen.
Probleme und Lösungen in einer Matrix.</td></tr>
<tr><td>Grenzen</td><td>Bietet nur Aufzählung der Probleme und Ziele.
Bringt Probleme nicht in einen Ursache-Wirkungszusammenhang.</td></tr>
</table>

4 Weitere Methoden für die Situationsanalyse in der Vorplanung, für die Referenzdatenerhebung in der Startphase und für das wirkungsorientierte Monitoring

4.1 SEPO/SWOT

Ziel	Beitrag zur Situationsanalyse und zum Monitoring.
Art der Ergebnisse	Stärken (Succès/Strengths), Schwächen (Echecs/Weaknesses), Chancen (Potentialités/Opportunities) und Risiken/Gefahren (Obstacles/Threats). Potenziale und Schwächen der Zielgruppe sowie mögliche interne bzw. externe Chancen und Gefahren für deren Handlungen.
Dauer	Ca 1/2 bis 1 Tag pro Gruppe, je nach Detailgrad.
Material	Papierbögen, Karten, Stifte.
Akteure	Zielgruppe, Moderator, Protokollant.
Anmerkungen	Durch den Einsatz zu verschiedenen Zeitpunkten und mit verschiedenen Gruppen ist SWOT/SEPO ein gutes Monitoringinstrument. Kann für generelle Fragen, aber auch für bestimmte Aspekte angewendet werden, wie Entwicklung von Dorfkomitees, aber auch Interventionen des Projektes in einer bestimmten Region.
Ablauf	SWOT/SEPO Raster zeichnen :  SWOT/SEPO Raster mit Information füllen und sicherstellen, dass alle Erfahrungen einfließen. Dabei Reihenfolge S-W-O-T/ S-E-P-O einhalten. Teilnehmer kommentieren ihre Beiträge. Gemeinsame Sicht wird festgehalten, gegensätzliche Meinung anschließend diskutiert. Für Monitoring: Vergleich über die Zeit oder verschiedener Gruppen 
Vorteile	Schnelle Erhebung von Stärken und Schwächen der Zielgruppe. Kann mit der Zielgruppe angewendet werden. Auch als Selbstevaluationsinstrument für Projekte und Methoden einsetzbar.

Grenzen	Kein Planungsinstrument! Ist ein Analyseinstrument. Bei Anwendung mit der Zielgruppe ist Moderation unerlässlich, um Diskussionen anzuregen.
Literatur	http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Toolkit/media/SEPO%20full%20text%20E.pdf

4.2 NGO-designed participatory impact monitoring (PIM)

Ziel	Verbesserte Projektsteuerung und Plananpassung während der Projektdurchführung, verbesserte Reflektion über Wirkungen, Förderung der Team Kapazitäten.
Art der Ergebnisse	hauptsächlich qualitative, aber auch quantitative Ergebnisse.
Dauer	Es empfiehlt sich zu Beginn ein dreitägiges Training für Mitarbeiter, dann eher keine Moderation, sondern „Begleitung“ des Prozesses bei der Einführung von PIM in einer Organisation. Erfahrung: Treffen mit Projektteam alle drei bis sechs Monate für eine Dauer von ca. 1,5 Tagen. Es ist einfacher, wenn Projekte PRA-Erfahrung haben sowie Erfahrung mit Erhebungen und Datenanalyse.
Material	Packpapierbögen, Karten, Stifte.
Akteure	Zielgruppe, Moderator, Protokollant.
Anmerkungen	PIM ist eine 20-Schritte Methodik, kann flexibel an verschiedene Projekte angepasst werden. Je nach verfügbarer Zeit / Anzahl Mitarbeiter kann das Team „klein“ (ca. 3-4 Mitarbeiter) anfangen und während regelmäßiger Feldbesuche die Tools testen und PIM kontinuierlich ausbauen bzw. in das bestehende M&E System einführen. Des weiteres gibt es „ready made“ tools zu ausgesuchten Wirkungen im Bereich „Watersheds“ und „Self help Group Approach“ mit passenden Indikatoren, die in Projekten/Gebieten nur noch angepasst werden müssen.
Ablauf	**PIM - STEP BY STEP APPROACH – AN OVERVIEW**
	1. PHASE: PREPARATION OF THE MONITORING
	STEP 1: Deciding on programmes to be monitored STEP 2: Identifying impacts of the programmes STEP 3: Clarifying key terms and agreeing on the meaning of the impacts STEP 4: Deciding on impacts to be monitored
	2. PHASE: REFLECTION ON THE BACKGROUND OF THE IMPACTS
	STEP 5: Investigating the relation between project activities and impacts STEP 6: Investigating the relation between other (external) factors and impacts STEP 7: Examining existing M&E activities concerning the impacts
	3. PHASE: DEVELOPMENT OF INDICATORS
	STEP 8: Drafting indicators STEP 9: Consulting resource persons for indicator development STEP 10: Selecting the most appropriate indicators STEP 11: Defining survey units and deciding on the sampling procedure STEP 12: Elaborating questionnaires and other data collection tools STEP 13: Elaborating data processing and analysis sheets STEP 14: Pre-testing indicators, methods and data analysis STEP 15: Determining targeted achievements
	4. PHASE: MEASUREMENT STEP 16: Preparing the impact measurement
	STEP 17: Collecting and processing data

	5. PHASE: ANALYSIS
	STEP 18: Analysing and pre-assessing results STEP 19: Drawing conclusions in joint reflection with the target group STEP 20: Elaborating recommendations for future monitoring
Vorteile	Systematische und flexible Methode.
Grenzen	Das Interesse / Lernbereitschaft an PIM muss in einer Organisation da sein. Es ist ein gewisser Mehraufwand im Projekt, wenn PIM eingeführt werden soll. Gute Voraussetzung ist die Erfahrung mit PRA sowie Datenerhebung und deren Auswertung/Schlussfolgerung in regelmäßigen Reflektionstreffen.
Ansprech-partner	Dr. Axel Weiser (axel.weiser@dwhh.org), Dr. Heinz Peters (heinz.peters@welthungerhilfe.org), Anke Schürmann (anke.schuermann@welthungerhilfe.org)
Literatur	SCHÜRMANN, A, (2006): Participatory Impact Monitoring of Self Help Groups and Watersheds. Edition 2006, Bangalore/Indien (Handbuch in Englisch, basierend auf Felderfahrungen bei MYRADA in Indien) IFAD, IIRR, ANOG, MYRADA and others (2001): Enhancing Ownership and Sustainability, a Resource Book on Participation. Philippines http://www2.gtz.de/dokumente/bib/96-2007_IV.pdf http://www.fakt-consult.de/modern/info/index_info.html

4.3 Rapid Nutrition Assessment

Ziel	Grundlage für Projektplanung.
Art der Ergebnisse	Ausmaß der Notlage ist bekannt. Überblick über Ernährungslage gefährdeter Gebiete und betroffener Bevölkerungsgruppen. Art der Ergebnisse: quantitativ und qualitativ.
Dauer	Ca. zwei Wochen, höchstens drei Wochen.
Akteure	Interdisziplinäres Team.
Anmerkungen	Die RNA hat hohe Relevanz in akuten Notsituationen. Sie ist KEIN ERSATZ für detaillierte Ernährungsstudien.
Ablauf	Auswertung von Sekundärdaten; Interviews mit Schlüsselpersonen; Diskussionen mit Zielgruppen; Transecte; Messung anthropometrischer Indikatoren; Auswertung der Daten noch in der Feldphase; Dokumentation; Entscheidung über Interventionen.
Vorteile	Schnelle und direkte Informationen zur Notlage in einer Region. Sinnvoll, wenn weder Zeit noch Ressourcen für Standarderhebungen gegeben sind.
Grenzen	Zeitdruck. Nicht repräsentativ. Punktuelle Auswahl der Teilnehmer führt zu Verzerrungen.
Ansprechpartner	
Literatur	http://www.methodfinder.net/index.php?page=methods&methodID=52&cat=briefdescription http://www.dppc.gov.et/downloadable/reports/Early_warning/ENCU/Guiding%20Principles%for%Rapid%20Nutrition%20Ass..pdf http://www.fakt-consult.de/modern/info/index_info.html

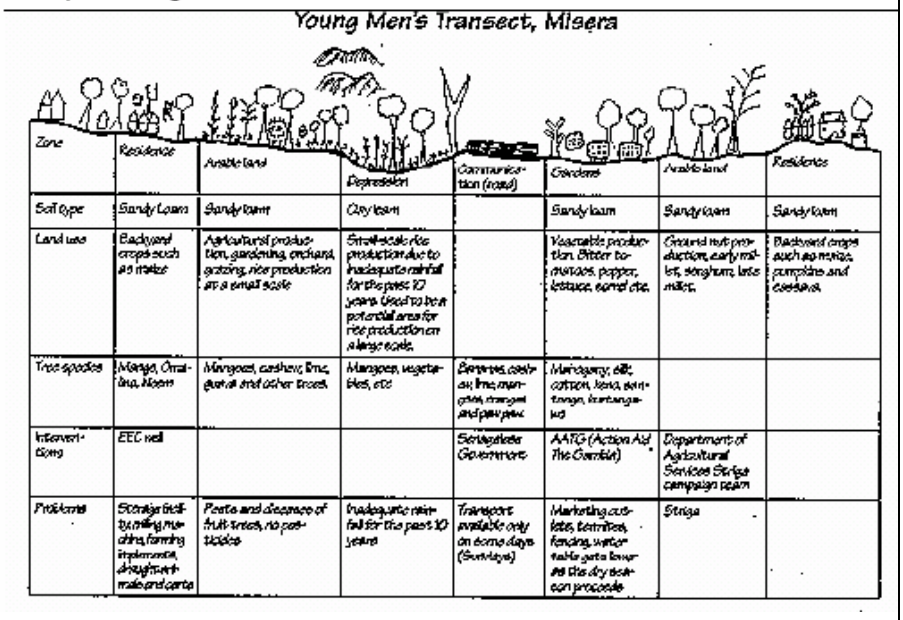
4.4 Rapid Appraisal Methodologie

Ziel	Bereitstellung qualitativer Informationen über die Wahrnehmung von Zielgruppen.
Art der Ergebnisse	Basisinformation für Situationsanalyse und Ausgangsdaten für Monitoring. Ergebnisse sind oft qualitativ, bieten aber Hinweise für formalisierte Detaildatensammlungen.
Dauer	Vier bis sechs Wochen, je nach Detailgrad.
Material	Visualisierungsmaterial, lokale Materialien, Papier, Stifte.
Akteure	Projektmitarbeiter, Mitarbeiter von Partnerorganisationen, Zielgruppenvertreter.
Ablauf	Mischung aus mehreren Methoden: Experteninterviews, Fokusgruppendiskussionen, Beobachtung, Befragungen;
Vorteile	Sind relativ schnell durchführbar. Bieten Grundlage für die Durchführung formaler Erhebungen. Liefern ausreichend Informationen für Managemententscheidungen. Erlauben Flexibilität bei Datenerhebung. Erlauben, neue Aspekte zu entdecken (z. B. unerwartete positive Wirkungen oder unerwünschte Nebenwirkungen).
Grenzen	Schwierig, aus Daten zu generalisieren, da diese meist auf eine bestimmte Gruppe oder Erhebungsregion bezogen sind. Daten sind weniger verlässlich als Daten aus formalen Erhebungen und werden häufig infrage gestellt. Qualitative Daten sind schwerer zu analysieren als quantitative und erfordern hohe analytische Kompetenz.
Literatur	http://www.fao.org/docrep/W3241E/w3241e09.htm http://www.fao.org/Participation/ft_refs.jsp?ID=3781
Beispiele	SONDEO: http://cru.cahe.wsu.edu/CEPublications/wrep0127/wrep0127.html

5 Partizipative Erhebungs- und Diskussionsmethoden

5.1 A – Räumliche Informationen

5.1.1 Transect

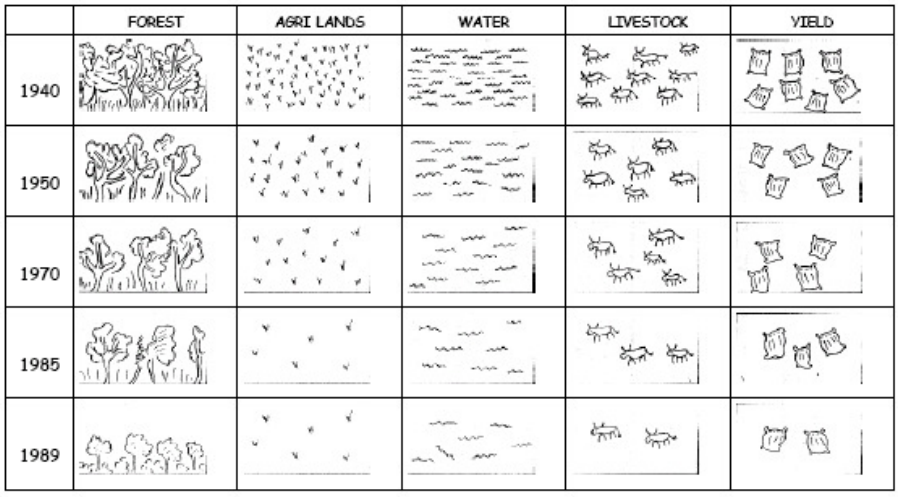
Ziel	Informationen erheben zu naturräumlichen Gegebenheiten. Praktiken und lokale Technologie kennen.
Art der Ergebnisse	Zeigt natürliche Ressourcen, Landnutzung, Vegetation, privates Land, öffentliches Land, Landnutzung, visualisiert in einem Querschnittsdiagramm. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	2-3 Stunden in einem Dorf.
Material	Papier, Stifte, evtl. Fotoapparat.
Akteure	zwei Personen aus einem Erhebungsteam, begleitet von lokalen Ressource-Personen.
Anmerkungen	Kann gut mit Ressourcenkarten, sozialen Karten und saisonalen Kalendern kombiniert werden
Ablauf	Zunächst wird mit den lokalen Ressourcepersonen die Route festgelegt, die abgegangen wird (Orientierungshilfen bieten besondere Landnutzungen, schwierige Situationen etc.). Dann den vorher festgelegten Weg ablaufen. Alle wichtigen Merkmale auf dem Weg wie Landnutzung, Bebauung etc. festhalten. Mit den lokalen Ressource-Personen Merkmalsänderungen diskutieren. Immer wieder Fragen stellen nach Ressourcen, Problemen, Landnutzung, Viehhaltung, wer in den entsprechenden Abschnitten lebt etc. Nach Ablaufen des festgelegten Weges eine Querschnittszeichnung des Weges anfertigen und notierte Merkmale darin abtragen. Example: Young Men and Women's Transects, Misera, The Gambia  Quelle: SEAGA Field Level Handbook, S. 56
Vorteile	Relativ schnell durchzuführen. Beinhaltet lokale Perspektiven.

Vorteile	Relativ schnell durchzuführen. Beinhaltet lokale Perspektiven.

Grenzen	Erfordert gute Moderations- und Fragetechniken.
Literatur	CARE 2002. Household Livelihood Security Assessments: A Toolkit for Practitioners SEAGA – Socio-Economic and Gender Analysis – Field Level Handbook
Beispiele	http://www.fao.org/sd/seaga/4_en.htm , SEAGA Field Level Handbook, S. 56

5.1.2 Ressourcenkarten

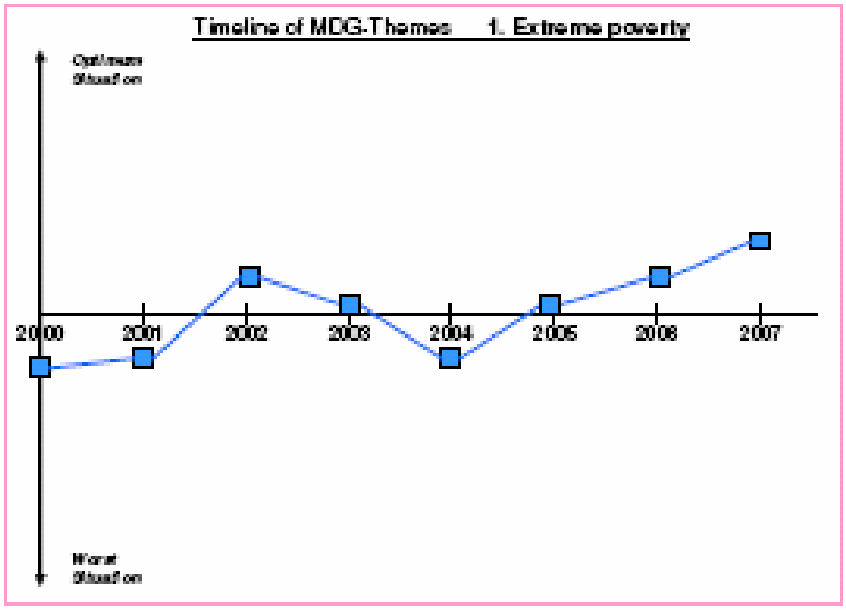
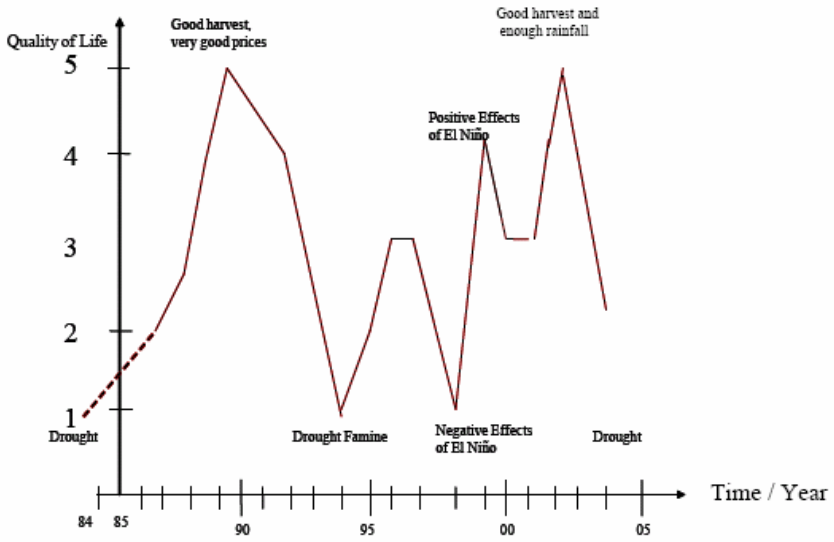
Ziel	Ressourcen in einem Dorf erfassen
Art der Ergebnisse	Zeigt Vorhandensein, Zugang und Nutzung von Infrastruktur, Wasserplätze, Landverteilung, Märkte, Krankenstationen etc., zeigt topographische Besonderheiten aus Sicht der Zielgruppe. Ergebnisse sind quantitativ und qualitativ.
Dauer	Ca. 2-3 Stunden
Material	Papier, Stifte oder Zeichnen auf dem Boden
Akteure	Wird mit einer Gruppe von Akteuren im Dorf durchgeführt; dabei ist sicherzustellen, dass alle sozioökonomischen Gruppen vertreten sind!
Anmerkungen	Kann gut mit Transects, sozialen Karten und saisonalen Kalendern kombiniert werden. Kann auch historisch benutzt werden. In diesem Fall bezieht man sich auf festgelegte Ressourcen und fragt diese über einen vorher festgelegten Zeitraum ab.
Ablauf	Gruppen identifizieren, mit denen die Karte erstellt werden soll. Man kann z. B. parallel Karten mit Männern und Frauen, Jungen und Alten erstellen und damit unterschiedliche Wahrnehmungen und Probleme herausarbeiten. Mit den Gruppen die Grenzen der Karte festlegen (z. B. Grenzen eines Wassereinzugsgebietes oder Grenzen des Dorfes etc.). Anschließend von den Gruppen Straßen, Häuser, Felder etc. einzeichnen lassen. Hierbei mit Fragen unterstützend eingreifen. Karte dient als Grundlage für weitere Gespräche mit den Gruppen, z. B. über Erträge, über Landnutzung etc., je nach Schwerpunkt des Projektes) Einige wichtige Fragen sind: ✓ Welche Ressourcen sind im Überfluss vorhanden und welche sind knapp? ✓ Welche Unterschiede gibt es im Zugang der einzelnen Haushalte oder sozialer Gruppen zu Land? ✓ Wer trifft Entscheidungen über den Zugang zu Land, zu Wald etc.? ✓ Woher beziehen die Menschen Wasser und Feuerholz? ✓ Wer beschafft Wasser und Feuerholz? Die mit den Zielgruppen erstellte Karte bleibt im Dorf. Für das Projekt kann die Karte abgezeichnet oder fotografiert werden. Es ist wichtig, dass während des gesamten Diskussionsprozesses die Diskussionen mit protokolliert werden, damit wichtige Informationen nicht verloren gehen.
Ablauf	Bei Nutzung als historische Karte geht man meist vom aktuellen Zeitpunkt aus und fragt, wie eine bestimmte Ressource heute genutzt wird. Anschließend wird danach gefragt, wie es um diese Ressource vor einer bestimmten Zeit aussah. Häufig definiert dabei die befragte Gruppe den Zeitraum „vorher“. Der Vergleich der beiden Karten dient als Grundlage zu einer Diskussion über die Veränderung der Ressourcen über die Zeit.

	Beispiel für eine historische Ressourcenkarte:  Quelle: MYRADA, PRA – PALM Series No. 2, S. 18
Vorteile	Erlaubt, mit der Zielgruppe Aspekte ihrer Lebenssituation zu diskutieren. Schnelle Erfassung von Infrastruktur und Topographie möglich. Gute Grundlage für weitere Diskussionen und Erhebungen und für den Vergleich unterschiedlicher Wahrnehmungen von Ressourcen.
Grenzen	Erfordert gute Moderationsfertigkeiten. Erfordert gute Analysefähigkeiten bei Einsatz als Monitoringinstrument. Karten sind räumlich begrenzt (bieten keine Informationen über größere ländliche Räume).
Literatur	SEAGA – Socio-Economic and Gender Analysis – Field Level Handbook
Beispiele	http://www.fao.org/sd/seaga/4_en.htm , SEAGA Field Level Handbook, S. 51

5.2 B – Zeitbasierte Informationen

5.2.1 Timeline (Lebenslinie)

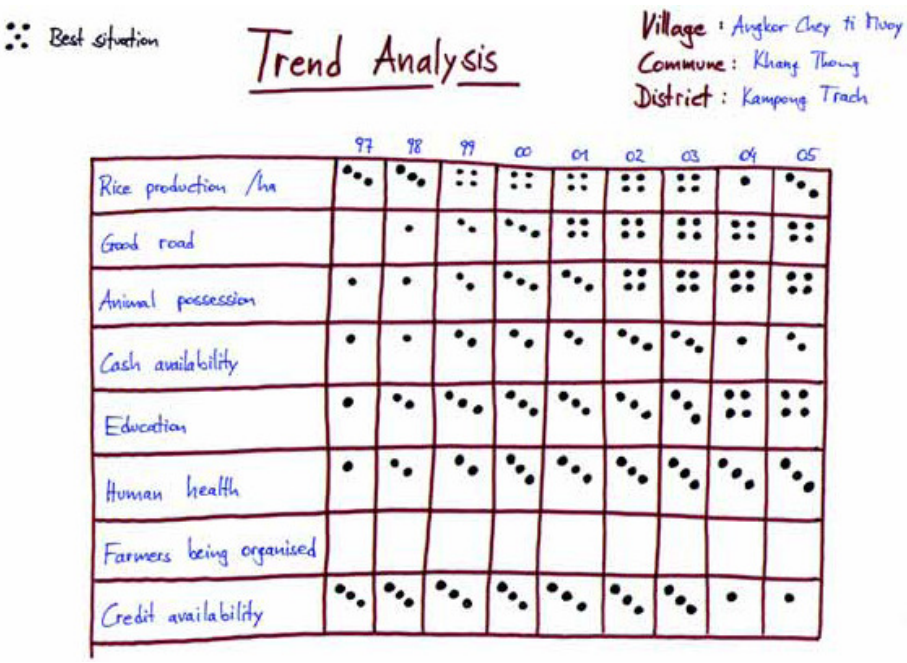
Ziel	Veränderungen verschiedener Aspekte über einen Zeitraum feststellen.
Art der Ergebnisse	Positive und negative Entwicklungen in einem Dorf werden deutlich. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	Ca. 2 Stunden
Material	Papier, Stifte oder Zeichnen auf dem Boden und Benutzung lokaler Materialien
Akteure	Wird mit einer Gruppe von Akteuren im Dorf durchgeführt; dabei ist sicherzustellen, dass alle sozioökonomischen Gruppen vertreten sind! Es sollten möglichst Dorfbewohner vertreten sein, die sich über einen längeren Zeitraum erinnern können.
Anmerkungen	Gute Grundlage zur Identifizierung von Aspekten für eine Trendanalyse. Wird beim Wirkungsmonitoring der Millenniums-Dörfer als Einstiegs-Tool verwendet.
Ablauf	Es wird ein Zeitrahmen festgelegt, der untersucht werden soll, z.B. fünf Jahre oder zehn Jahre zurück, am besten so lange, wie die Teilnehmenden sich erinnern können. Sollte möglichst von den Teilnehmenden erfragt werden. Alternativ kann auch ein Thema oder eine Organisation festgelegt werden, deren Geschichte untersucht werden soll (bei thematischen Timelines) Die Gruppe wird gefragt, woran sie sich über die Zeit erinnert. Diese Information wird anhand einer Skala von 1-5 (1= schlecht, 5 = sehr gut) visualisiert. Hilfreich sind dabei Fragen nach externen Ereignissen, die markant waren. Anschließend wird auf Ereignisse eingegangen, die das Leben der Teilnehmenden unmittelbar beeinflusst haben. Die Lebenslinie zeigt dann Engpässe auf und hilft, Diskussionen über veränderte Rahmenbedingungen in Gang zu setzen. Timelines können mit vorher festgelegten Aspekten durchgeführt werden, wie es im Wirkungsmonitoring der Millenniums-Dörfer geschieht, sie können aber auch inhaltlich offen sein, wie es in Ex-Post-Evaluationen der Welthungerhilfe angewendet wird.

	Beispiel einer Timeline zu vorher festgelegten Themen  Quelle: Welthungerhilfe, MDG-Monitoring-Manual
	Beispiel einer inhaltlich offenen Timeline  Quelle: Neubert, Susanne 2005: Akteurszentrierte Wirkungsanalyse und Ermittlung von Beiträgen zu den internationalen Entwicklungszielen.
Vorteile	Stimuliert eine Diskussion über positive und negative Veränderungen. Ist leicht verständlich für die Zielgruppen.
Grenzen	Liefert generelle Daten, und Daten müssen evtl. anhand vorhandener Sekundärdaten überprüft werden. Braucht geschulte Moderation.
Ansprechpartner	Mathias.mogge@welthungerhilfe.de

Literatur	Neubert: http://www.uni-saar-land.de/fak5/stockmann/akepol/meetings/00000014/PAPERNeubert_AKEPOL0605.pdf Welthungerhilfe: MDG-Monitoring Manual

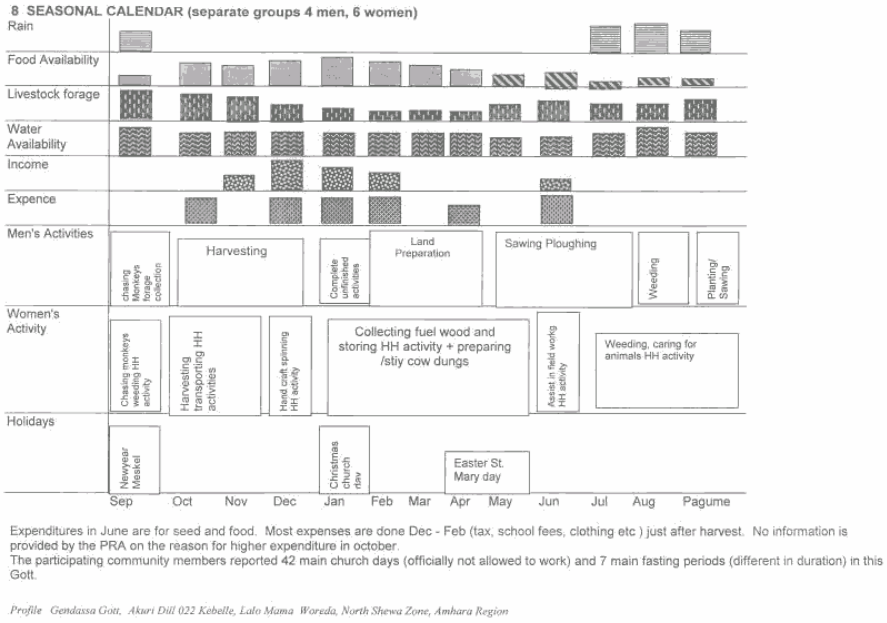
5.2.2 Trendanalyse

Ziel	Veränderungen von vorher festgelegten Aspekten über einen Zeitraum feststellen.
Art der Ergebnisse	Positive und negative Trends in einem Dorf werden deutlich. Oft ist das Ergebnis auch eine Gruppendiskussion über Phänomene, die sonst nicht sichtbar werden, wie z. B. Bodendegradation oder Bevölkerungswachstum. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	3-4 Stunden
Material	Papier, Stifte oder Zeichnen auf dem Boden und Benutzung lokaler Materialien
Akteure	Wird mit einer Gruppe von Akteuren im Dorf durchgeführt; dabei ist sicherzustellen, dass alle sozioökonomischen Gruppen vertreten sind! Wenn das Tool mit unterschiedlichen sozialen Gruppen angewendet wird, hilft es, verschiedene Wahrnehmungen desselben Aspektes zu untersuchen (z. B. unterschiedliche Trends bei Frauen und Männern).
Anmerkungen	Wird beim Wirkungsmonitoring der Millenniums-Dörfer verwendet. Ist Bestandteil einer Ex-Post-Wirkungs-Evaluation der Welthungerhilfe.
Ablauf	Festlegen, über welche Aspekte gesprochen werden soll. Aspekte ergeben sich häufig aus der Anwendung einer Timeline (hilfreich ist hier oft ein Ranking – vgl. Beschreibung in diesem Leitfaden). Sie können aber auch mit Hilfe der Diskussionsteilnehmer erarbeitet werden, z. B. mit der Fragestellung: Was bedeutet für Sie Wohlergehen? Antworten wie „Haushaltseinkommen“, „Transportmöglichkeiten“, „Schulbildung“ etc. werden dann zu Aspekten, die untersucht werden. Die Aspekte, über die gesprochen werden soll, in die erste Spalte einer vorbereiteten Matrix einfügen. Mit Hilfe einer Skala von 0 bis 5 (0= schlechte Ausprägung, 5 = sehr gute Ausprägung) wird jeder Aspekt über eine Zeitskala bewertet (Vorgehen pro Reihe). Die Gründe für die Bewertung müssen dabei ebenfalls dokumentiert werden.

Ablauf	**Beispiel**  Quelle: Strele et al. 2006: Participatory Livelihoods Monitoring, S. 12 Die Diskussionsteilnehmer diskutieren anschließend die Ergebnisse der Analyse. Dabei wird versucht, Zusammenhänge herzustellen.
Vorteile	Zeigt positive und negative Trends in einem Dorf auf und erlaubt den Vergleich von Trends für unterschiedliche Aspekte. Schafft Bewusstsein über diese Trends bei der Zielgruppe. Verschiedene Sichtweisen innerhalb eines Dorfes können sichtbar gemacht werden.
Grenzen	Ist nicht einfach zu verstehen für die Teilnehmenden. Braucht viel Erklärung. Braucht viel Konzentration der Teilnehmenden. Zur Absicherung der Partizipation aller ist gute Moderation erforderlich.
Ansprechpartner	Mathias.mogge@welthungerhilfe.de
Literatur	Strele et al. 2006: Participatory Livelihoods Monitoring, ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ah455e/ah455e00.pdf Weingärtner et al. 2005: Poverty and Food Security Monitoring in Cambodia. Linking Programmes and Poor People's Interests to Policies. http://edoc.hu-berlin.de/series/sle/216/PDF/216.pdf

5.2.3 Saisonale Kalender

Ziel	Saisonale Muster in den Lebensbedingungen der Zielgruppe erkennen und miteinander in Beziehung setzen.
Art der Ergebnisse	Saisonale Veränderung von Ernteerträgen, Haushaltseinkommen, Arbeitsbelastung, Nahrungsmittelverfügbarkeit, Krankheiten etc., Information über freie Arbeitskapazitäten und mögliche Zeiten für zusätzliche Aktivitäten Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	Ca. 2 Stunden
Material	Papier, Stifte oder Zeichnen oder Modellieren auf dem Boden
Akteure	Wird mit der Zielgruppe durchgeführt, ca. 10-15 Teilnehmende pro Gruppe, Moderation.
Anmerkungen	Im Gegensatz zu Timeline und Trendanalyse zeigt der saisonale Kalender keine aufeinander folgenden Aspekte, sondern zyklisch wiederkehrende Veränderungen.
Ablauf	Diskussionsteilnehmende bitten, eine Linie zu zeichnen. Diese Linie repräsentiert in der Regel ein Jahr. Die Teilnehmenden bitten, diese Linie in Einheiten zu teilen, die aus ihrer Sicht sinnvoll sind (können Monate, Wochen etc. sein). Ein Einstieg kann über die Abfrage von Regenzeiten erfolgen. Hierbei diskutieren die Teilnehmenden über die Stärke der Regenfälle und zeigen dies anhand von Steinen oder der Stärke der Striche auf der Matrix an (pro Monat oder der gewählten Einheit). Anschließend können, je nach Interesse und Schwerpunkt, Aktivitäten der Teilnehmenden über das Jahr besprochen werden. Für jede Aktivität wird eine neue Linie gezeichnet und ebenfalls angezeigt, wie sich die Aktivitäten oder die jeweils diskutierten Aspekte über das Jahr verteilen. Zur Überprüfung kann die Moderation immer wieder auf den Regenfall verweisen und nachfragen, ob die Angaben stimmen. Dabei sollten auch Ursachen für die Angaben nachgefragt und diskutiert werden (Achtung Klimawandel beachten!). Im Verlauf der Diskussion entsteht eine Matrix, welche verschiedene Aspekte der Lebenssituation der Zielgruppen aufzeigt.

Ablauf	Beispiel:  Quelle: Heney and Seiffert 2003: Improving Household Food Security and Nutrition in Northern Shewa, Amhara Region and Southern Zone, Tigray Region, Ethiopia.
Vorteile	Verschafft einen relativ schnellen Überblick über saisonale Muster. Ist für eine Situationsanalyse zu Beginn des Projektes gut geeignet.
Grenzen	Als Monitoring-Instrument nur bedingt zu nutzen, da sich saisonale Muster in der Regel nur gering verändern. Braucht geübte Moderation. Der Klimawandel macht die Einteilung in eindeutige Regen- und Trockenzeiten schwieriger.
Ansprechpartner	Mathias.mogge@welthungerhilfe.de
Literatur	Chars Livelihoods Programme Design. Diversity and Livelihoods Assessment. Fieldwork Guide. Draft. 15th January 2002 auf http://siteresources.worldbank.org/INTTOPPSISOU/Resources/Sec4413_Draft_DVLA_field_guide.pdf Participatory Tools and SEAGA Questions for Planning & Monitoring Livestock Initiatives auf http://www.sarpn.org.za/documents/d0001803/6-Livestock_FAO_2005_Part3.pdf

5.3 C – Rangfolgen

5.3.1 Einfaches Ranking

Ziel	Prioritäten identifizieren und Entscheidungen erleichtern.
Art der Ergebnisse	Vergleich bestimmter Optionen und Entscheidung einer Gruppe. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	Ca. ½ - 1 Stunde
Material	Papier, Stifte oder lokale Materialien
Akteure	Ca. 10-15 Diskussionsteilnehmer, Moderation
Anmerkungen	Einfaches Ranking ist für das Monitoring meist nur bedingt geeignet, ist aber hilfreich bei Planungsprozessen mit der Zielgruppe. Wird im MDG-Monitoring der Welthungerhilfe als Schritt zur Auswahl von Faktoren für die Trendanalyse eingesetzt.
Ablauf	Die zu bewertenden Möglichkeiten (Probleme, Potenziale, Projekte etc.) werden als Liste aufgeschrieben oder mit Symbolen verdeutlicht. Mit Hilfe von Steinen oder Samen (Anzahl der Steine pro Person ist gleich) können z. B. Effektivität von Maßnahmen bewertet werden. Z.B. erhält jede Person fünf Steine (0 = geringe Effektivität, 5 = sehr hohe Effektivität). Wenn alle ihre Wahl getroffen haben, werden die Elemente anhand der erhaltenen Punktzahl geordnet. Beispiel aus MDG-Monitoring-Manual der Welthungerhilfe

MDG-Factor Ranking according MDG-Theme

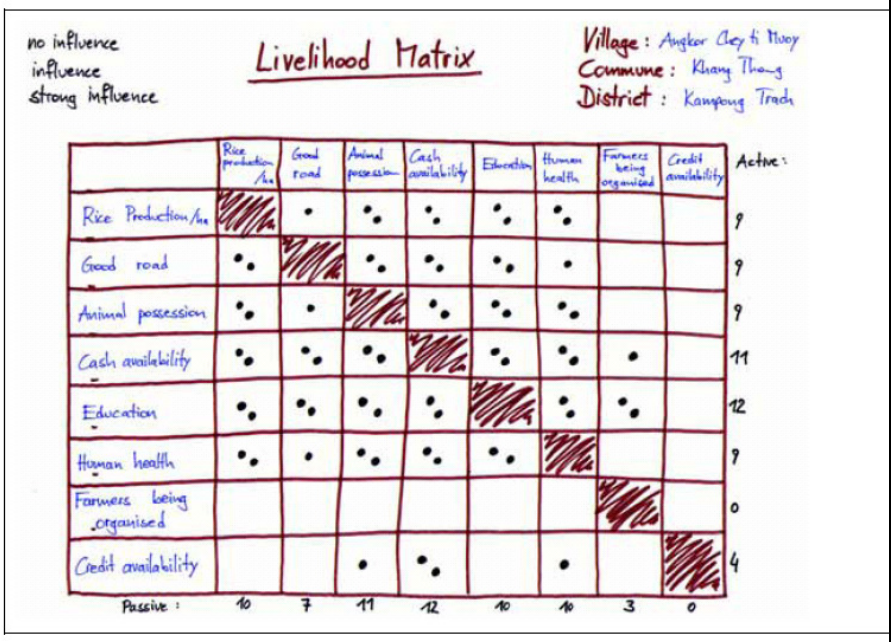
1. Extreme poverty

MDG Factors	Points/Votes	Total	Rank
Efficient family planning in practice	00000000 000000	14	2
Access to high quality seeds	0000	4	6
Access to jobs for inhabitants	00	2	8
Access to agricultural technical equipment	00	2	8
High quality education including professional courses		0	10
Modern agriculture techniques in practice	000000 00000	11	3
Protection from natural disasters	00000	5	5
Access to fertile land/ soil	000000000 0000000	16	1
Improvement of health	00	2	8
Short and goodways/ roads to markets		0	10
Access to the services for population (drugstore, communication, etc.)	000	3	7
Good trade relations	0	1	9
Stable prices of (food) products	000	3	7
Access to micro credits with low interest rates	000000000	9	4
	Total	72	

Vorteile	Verschafft einen schnellen Überblick.
Grenzen	Wenig bis gar keine Transparenz über die Kriterien zur Auswahl. Teilnehmende können durch die Wahl anderer in ihrer Wahl beeinflusst werden.
Literatur	Welthungerhilfe: MDG-Monitoring Manual

5.3.2 Papiercomputer

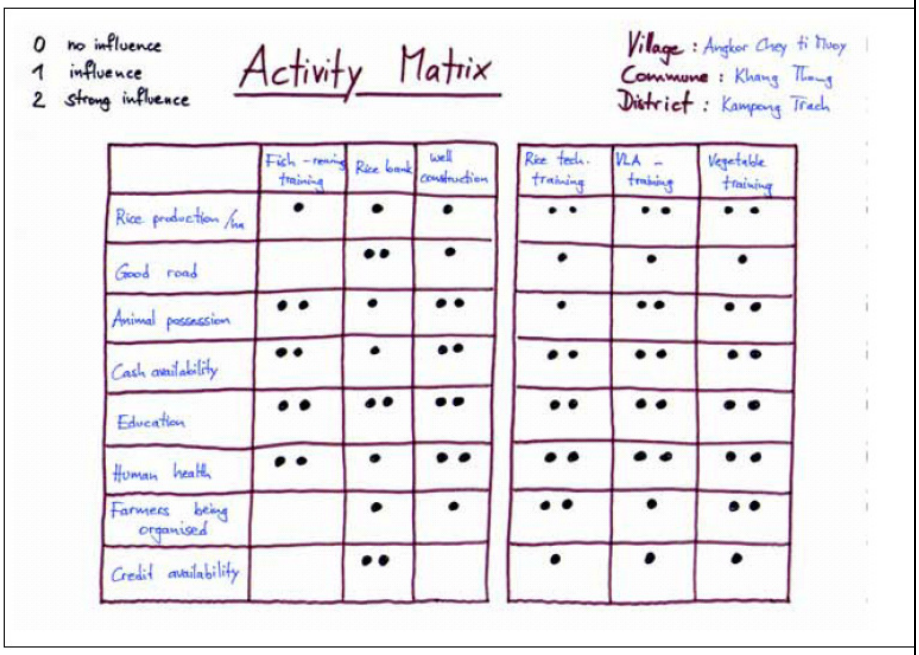
Ziel	Identifizierung von Zusammenhängen, von Ursache-Wirkungs-Beziehungen.
Art der Ergebnisse	Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	2-3 Stunden
Material	Papier, Stifte oder lokale Materialien
Akteure	Ca. zehn Gruppenteilnehmer, Moderation
Anmerkungen	Im Monitoring dient der Papiercomputer zum Vergleich unterschiedlicher Optionen zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Im MDG-Monitoring der Welthungerhilfe wird mit Hilfe eines Papiercomputers der wechselseitige Einfluss der neun MDG-Themen analysiert.
Ablauf	Es wird eine Matrix angelegt. Dabei werden die einzelnen Positionen sowohl waagrecht waagerecht als auch senkrecht eingetragen. Anschließend werden die einzelnen Positionen nach Beeinflussbarkeit und Beeinflussung bewertet. Man beginnt in der ersten Reihe und fragt: Welchen Einfluss hat Option 1 auf Option 2? Bewertet wird nach den Kriterien: 0 = kein Einfluss, 1 = moderater Einfluss, 2 = starker Einfluss. Alle Reihen werden abgearbeitet, bis der Einfluss aller Positionen auf die anderen eingeschätzt wurde. Anschließend werden so genannte Aktiv- und Passivsummen gebildet. Von links nach rechts wird pro Zeile die Summe der Bewertung gebildet und ergibt die Aktivsumme. Diese gibt an, wie stark eine Position auf die anderen Positionen wirkt. In jeder Spalte wird die Passivsumme gebildet. Diese zeigt, wie stark die Position durch die anderen Positionen beeinflusst wird. Weitere Planungen und neue Projektaktivitäten können sich aus den aktiven Faktoren ergeben. Wenn es gelingt, diese zu verändern, werden Veränderungen im Gesamtsystem erwartet. Nach einer Änderung der Faktoren muss sich zu einem späteren Zeitpunkt bei Wiederholung des Tools die Matrix verändern.

Ablauf	Beispiel aus Strele et al. 2006, S. 12 – es werden Livelihood-Faktoren miteinander verglichen 
Vorteile	Zeigt Zusammenhänge auf und verdeutlicht Möglichkeiten für weitere Projektinterventionen.
Grenzen	Erfordert sehr gute Moderationsfähigkeiten. Stellt hohe Anforderungen an die Reflexionskapazität der Teilnehmenden.
Ansprechpartner	Mathias.mogge@welthungerhilfe.de
Literatur	Strele et al. 2006: Participatory Livelihoods Monitoring, ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ah455e/ah455e00.pdf Weingärtner et al. 2005: Poverty and Food Security Monitoring in Cambodia. Linking Programmes and Poor People's Interests to Policies. http://edoc.hu-berlin.de/series/sle/216/PDF/216.pdf Welthungerhilfe: MDG-Monitoring Manual

5.3.3 Matrix Scoring

Ziel	Relativer Vergleich bestimmter Optionen, eines bestimmten Themas oder einer Problemlösung.
Art der Ergebnisse	Detaillierte Analyse und Diskussion der Prioritäten und Wahrnehmungen. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	3-4 Stunden
Material	Papier, Stifte oder lokale Materialien
Akteure	Ca. 10-20 Gruppenteilnehmer, Moderation
Anmerkungen	Kann in der Planung zur Identifizierung von Projektalternativen und beim Monitoring eingesetzt werden. Im Monitoring dient das Matrix-Scoring zur Bewertung der Leistungen des Projektes zu unterschiedlichen Zeitpunkten und zum Vergleich anderer Aspekte oder zur Identifizierung von Indikatoren, die regelmäßig beobachtet werden sollen. Wird im MDG-Monitoring der Welthungerhilfe in leicht abgewandelter Form als Einflussmatrix verwendet.
Ablauf	Klären, was bewertet werden soll. Die Optionen werden in eine Reihe geschrieben. Je länger diese Liste ist, umso länger dauert das Scoring. Um Kriterien zu entwickeln, werden die Diskussionsteilnehmer gefragt, was die Vorteile bzw. Nachteile der jeweiligen Optionen sind. Jedes Kriterium wird in einer Spalte aufgeschrieben. So entsteht eine große Matrix. Sollte die Liste der Kriterien zu lang sein, können diese wiederum mit Hilfe eines einfachen Rankings durch die Teilnehmenden gewichtet werden. Die Kriterien müssen alle entweder positiv oder negativ formuliert sein. Die Optionen in der Reihe werden jetzt nacheinander anhand der Kriterien bewertet. Hierfür wird ein Maximum an Punkten pro Kriterium festgelegt (z. B. 21). Diese Punkte können nun auf die jeweiligen Optionen verteilt werden. Welche der Optionen erfüllt das Kriterium am besten? Wichtig ist dabei, dass die Teilnehmenden die Vergabe der Punkte diskutieren. Der Diskussionsprozess muss daher unbedingt dokumentiert werden!

Ablauf	Beispiel aus Strele et al. 2006, S. 14



0 no influence
1 influence
2 strong influence

Activity Matrix

Village : Angkor Chey ti Muoy
Commune : Khang Thong
District : Kampong Trach

	Fish-rearing training	Rice bank	well construction	Rice tech. training	VLA - training	Vegetable training
Rice production /ha	•	•	•	• •	• •	• •
Good road		• •	•	•	•	•
Animal possession	• •	•	• •	•	• •	• •
Cash availability	• •	•	• •	• •	• •	• •
Education	• •	• •	• •	• •	• •	• •
Human health	• •	•	• •	• •	• •	• •
Farmers being organised		•	•	• •	•	• •
Credit availability		• •		•	•	•

Vorteile	Erlaubt Einblick in die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Diskussionsteilnehmenden. Stimuliert einen intensiven Reflexionsprozess bei den Teilnehmenden.
Grenzen	Erfordert sehr gute Moderations- und Dokumentationsfähigkeiten.
Ansprechpartner	Mathias.mogge@welthungerhilfe.de
Literatur	Strele et al. 2006: Participatory Livelihoods Monitoring, ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ah455e/ah455e00.pdf Weingärtner et al. 2005: Poverty and Food Security Monitoring in Cambodia. Linking Programmes and Poor People's Interests to Policies. http://edoc.hu-berlin.de/series/sle/216/PDF/216.pdf Welthungerhilfe: MDG-Monitoring Manual

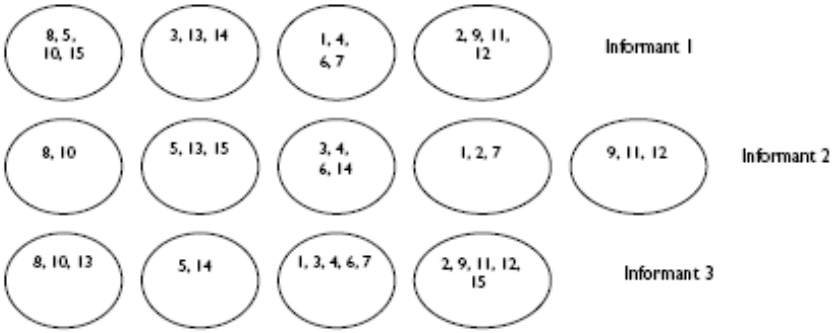
5.3.4 Wohlstandsrangfolgen

Ziel	Haushalte auf Grundlage sozioökonomischer Kriterien voneinander unterscheiden
Art der Ergebnisse	Unterschiedliche Ausstattung und Wohlergehen von Haushalten in einem Dorf sind bekannt; unterschiedliche Sichtweisen von Armut sind identifiziert. Ergebnisse sind qualitativ und quantitativ.
Dauer	Ca. 3 Stunden
Material	Karten, Stifte
Akteure	Ca. 3 x 3-5 Personen mit fundierten Kenntnissen der zu bewertenden Gemeinschaft, Moderation.
Anmerkungen	Beim Einsatz als Monitoring-Instrument müssen sich Veränderungen im Wohlergehen zeigen. Vorgehen ist auch geeignet, um Stichproben für ein Monitoring zu ziehen. Bei der Arbeit mit armen Haushalten lässt sich mit diesem Instrument im Verlauf des Monitoring die Veränderung des sozialen Status abfragen.
Ablauf	Der Name jedes Haushaltes wird auf Karten geschrieben und mit fortlaufenden Nummern versehen. Die Moderation beginnt mit zwei Haushalten und bittet die Teilnehmenden, diese zu vergleichen. Wenn unterschiedliche Wohlstandsrangfolgen bestehen, werden die Karten in unterschiedliche Gruppen sortiert. Ein Haushalt nach dem anderen wird mit den beiden ersten verglichen. Dies führt zur Diskussion neuer Wohlstandskriterien, wenn die diskutierten Haushalte besser oder schlechter als die beiden ersten eingestuft werden. Gleiche Karten kommen in dieselbe Gruppe. Die entstehenden Haushaltsgruppen müssen denselben Wohlstandskriterien entsprechen. Die Anzahl der Wohlstandsgruppen hängt von der Sichtweise der Teilnehmenden bezüglich Wohlergehen ab. Dieses Vorgehen sollte mit zwei weiteren Interviewgruppen wiederholt werden. Danach wird abgeglichen, ob die Bewertung über die drei Gruppen konsistent ist. Wenn die Abweichung der Ergebnisse mehr als 10 % beträgt, muss eine weitere Interviewgruppe befragt werden. Anschließend werden Durchschnittswerte pro Haushalt kalkuliert. Die wohlhabendste Gruppe in den jeweiligen Referenzgruppen wird mit „1“ bezeichnet, die ärmste Gruppe erhält die höchste Ziffer. Anschließend werden pro Haushalt und pro Informationsgruppe Durchschnittswerte anhand der folgenden Formel kalkuliert: $\frac{\text{Gruppennummer der Haushalte x 100}}{\text{Gesamtanzahl der Gruppen}}$
	Wenn eine Interviewgruppe beispielsweise vier Gruppen identifiziert hat, würde die Gruppe der ärmsten Haushalte wie folgt bewertet: 4x100/4 = 100, die zweitärmste Gruppe mit 100x3/4 = 75 usw. Wenn die zweite Interviewgruppe fünf Wohlstandskategorien gebildet hat, würden die Gruppen mit 100, 80, 60, 40 und 20 bewertet. Die endgültige Bewertung pro Haushalt ist der Durchschnitt der Rangfolgen, die der Haushalt von den drei Interviewgruppen erhalten hat: wenn ein Haushalt beispielsweise von den drei Interviewgruppen einmal mit 100, einmal mit 75 und einmal mit 80 bewertet wurde, ist der Durchschnittswert 85.

Für jeden Haushalt wird dann ein Durchschnittswert aus den drei Bewertungen gebildet. Anschließend können die Haushalte dann entsprechend ihrer Durchschnittswerte von den wohlhabendsten bis zu den ärmsten geordnet werden. Wo eine klare Häufung von Scores zu finden ist, können Gruppen gebildet werden.

Alle Diskussionen müssen sorgfältig protokolliert werden, damit die subjektiven Wohlstandskriterien nicht verloren gehen.

Beispiel: How to Monitor and Evaluate Impacts of Participatory Research Projects. Part B, S. 42



	Informant				
Household	1	2	3	Total score	Group
9	0.25	0.2	0.25	0.7	IV
11	0.25	0.2	0.25	0.7	
12	0.25	0.2	0.25	0.7	
2	0.25	0.4	0.25	0.9	
1	0.5	0.4	0.5	1.4	III
7	0.5	0.4	0.5	1.4	
4	0.5	0.6	0.5	1.6	
6	0.5	0.6	0.5	1.6	
3	0.75	0.6	0.5	1.85	II
15	1	0.8	0.25	2.05	
14	0.75	0.6	0.75	2.1	
5	1	0.8	0.75	2.55	
13	0.75	0.8	1	2.55	
8	1	1	1	3	I
10	1	1	1	3	

Vorteile

Ergebnisse sind transparent und aufgrund der Triangulation verlässlich.

In verschiedenen Dörfern durchgeführt, lässt sich ein Vergleich von Armutsgruppen durchführen.

Diskussionsteilnehmer schärfen ihr eigenes Verständnis für die Lebenssituation im Dorf und ihre Wahrnehmung von Armut und deren Konsequenzen.

Grenzen

Braucht sehr gute Moderationsfähigkeiten, da ansonsten unverlässliche Ergebnisse produziert werden.

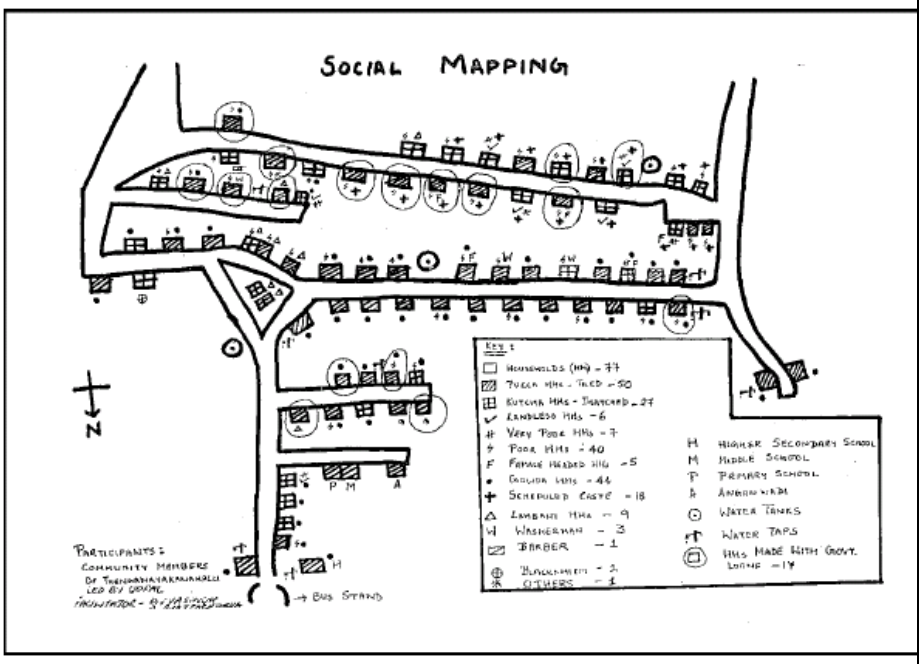
Wohlstand ist ein sensibler Diskussionspunkt, und es sind nicht immer alle bereit, mitzuarbeiten und darüber zu befinden, wer arm und wer nicht arm ist.

Unterschiedlicher Wohlstand innerhalb der Haushalte wird nicht angespro-

	chen.
Literatur	How to Monitor and Evaluate Impacts of Participatory Research Projects. CIAT Working Document No. 185, October 2001 auf http://www.ciat.cgiar.org/asia/how-to/index.html

5.3.5 Soziale Karten

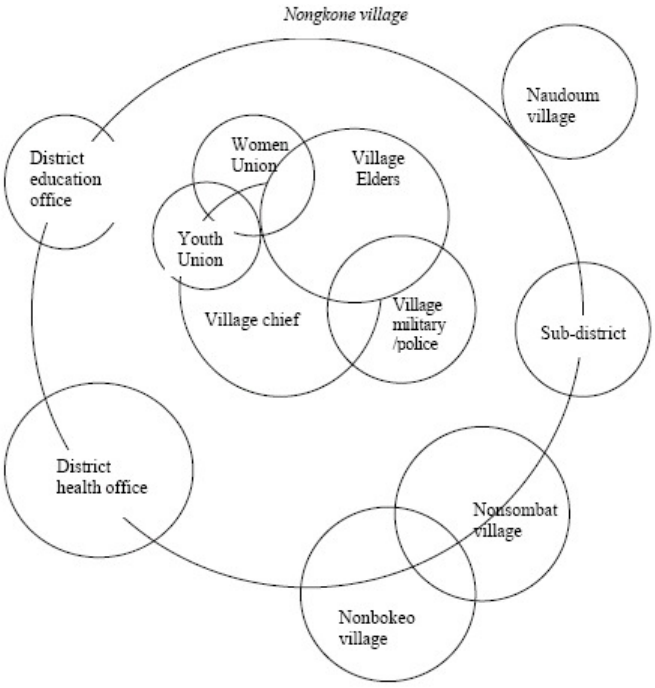
Ziel	Haushalte auf Grundlage sozioökonomischer Kriterien voneinander unterscheiden.
Art der Ergebnisse	Unterschiedliche Ausstattung und Wohlergehen von Haushalten in einem Dorf sind bekannt; unterschiedliche Sichtweisen von Armut sind identifiziert und in einer Karte eingezeichnet. Ergebnisse sind qualitativ und quantitativ.
Dauer	2-3 Stunden
Material	Papier, Stifte, lokale Materialien
Akteure	Gruppe von ca. 10-15 Teilnehmern, Moderation
Anmerkungen	Soziale Karten sind eine Grundlage für ein armutsorientiertes Monitoring. Sie können unterstützend wirken, wenn das Projekt herausfinden möchte, wer von Projektmaßnahmen profitiert hat und wer nicht. In der Planungsphase dient das Instrument dazu, eine Zielfestlegung (targeting) vorzunehmen.
Ablauf	Das Konzept von „Haushalt“ klären (damit gemeint ist ein Haus, eine Großfamilie). Die Teilnehmenden bitten, eine Dorfkarte zu erstellen, die alle Haushalte enthält. Zur Orientierung können Straßen und signifikante Merkmale im Dorf eingezeichnet werden. Die Teilnehmenden bitten, alle Haushalte entsprechend deren Wohlstand zu klassifizieren. Dabei müssen die Haushalte miteinander verglichen werden. Jedes Merkmal kann durch eine Farbe oder ein Symbol gekennzeichnet werden. Dies sollte in einer Legende festgehalten werden. Hierbei können auch Faktoren abgefragt werden, die aus Sicht des Projektes interessant sind: Ernährungszustand, von Frauen geführte Haushalte, Mitglieder in einer Bauernkooperative etc.

Ablauf	Beispiel:  Quelle: Bhattacharjee 2001: Social mapping at Thenganayakanahalli village. In: PLA Notes 41
Vorteile	Ist relativ leicht zu erstellen. Gute Grundlage für Monitoring-Aktivitäten.
Grenzen	Braucht sehr gute Moderationsfähigkeiten, da ansonsten nur unverlässliche Ergebnisse produziert werden. Wohlstand ist ein sensibler Diskussionspunkt, und es sind nicht immer alle bereit, mitzuarbeiten und darüber zu befinden, wer arm und wer nicht arm ist. Wird schwieriger, je größer die Gemeinschaft ist, über die gesprochen wird.
Literatur	Callens/Seiffert/Sontheimer: Conducting a PRA Training and Modifying PRA Tools to Your Needs. An Example from a Participatory Household Food Security and Nutrition Project in Ethiopia auf http://www.fao.org/docrep/003/X5996E/X5996E00.htm

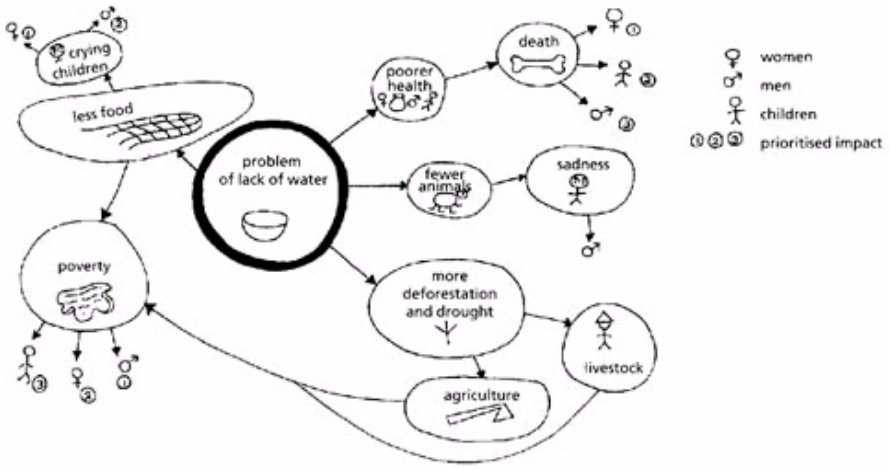
5.4 D – Analyse von Zusammenhängen und Beziehungen zwischen Gruppen und Individuen

5.4.1 Beziehungsdiagramm / Venn Diagramm

Ziel	Organisationen innerhalb und außerhalb einer Gemeinschaft verstehen (z. B. Zugang zu Dienstleistungen); Einblick in Machtstrukturen erhalten.
Art der Ergebnisse	Interessen und Beziehungen von und zwischen Organisationen und sozialen Gruppen in einer Gemeinschaft. Bedeutung und Zugang zu diesen Organisationen.
Dauer	2 Stunden
Material	Ovale oder runde Karten verschiedener Größe und Farbe; Schere, Papier, Stifte, lokale Materialien
Akteure	Ca. 10-20 Diskussionsteilnehmer, Moderation
Anmerkungen	Methode kann Wege aufzeigen, wie Zusammenarbeit mit Organisationen und sozialen Gruppen verbessert werden kann. Als Monitoring-Tool zeigt sich dies an der Größe der Kreise und der Nähe zu den Zielgruppen; ist gut einsetzbar für ein Prozessmonitoring.
Ablauf	Anhand einer Diskussion über die verschiedenen Gruppen, Individuen und Organisationen, die mit dem gewählten Thema oder mit der befragten Gruppe direkt oder indirekt in Verbindung stehen. Wenn dabei eine Liste von mehr als 15-20 Personen oder Organisationen zustande kommt, sollten die relevantesten Gruppen anhand eines einfachen Rankings identifiziert werden. Jede Person oder Gruppe wird durch einen Kartentyp (runde/ovale) dargestellt. Zunächst wird das zentrale Element visualisiert. Dies kann entweder das Thema sein, eine Gruppe innerhalb des Dorfes etc. Die Größe des Kreises ist dabei bedeutsam. Je größer der Kreis, umso wichtiger ist die Person oder Gruppe für das Thema bzw. die zentrale Gruppe. Daher ist es zentral, den Begriff „Wichtigkeit“ mit den Teilnehmenden zu klären. Je näher die Kreise aneinander liegen, umso mehr Interaktion besteht zwischen diesen Personen oder Gruppen. Überlappende Kreise bezeichnen Gruppen oder Personen mit sich überschneidenden Funktionen. Die Diskussion muss umfassend protokolliert werden. Bei Verwendung als Monitoring-Tool kann entweder nach Ablauf einer gewissen Zeit das Diagramm noch einmal erstellt werden oder man benutzt das bereits gefertigte Diagramm und fragt, was sich seit der Projektintervention verändert hat. Beim Einsatz mit unterschiedlichen Gruppen können Unterschiede in der Wahrnehmung besser herausgearbeitet werden. Maßnahmen des Projektes sind dann besser an die Bedürfnisse der jeweiligen sozialen Gruppen angepasst.

Ablauf	Beispiel  Quelle: www.mekonginfo.org/mrc_en/doclib.nsf/0/0A2450F7612FDBBD47256B96000B0D43/$FILE/Course1-3.pdf
Vorteile	Zeigt schnell und übersichtlich Verbindungen zwischen Akteuren auf.
Grenzen	Gute Moderation erforderlich. Klärung des Begriffs „Wichtigkeit“ ist unabdingbar für das Gelingen der Diskussion.
Literatur	Callens/Seiffert/Sontheimer: Conducting a PRA Training and Modifying PRA Tools to Your Needs. An Example from a Participatory Household Food Security and Nutrition Project in Ethiopia auf http://www.fao.org/docrep/003/X5996E/X5996E00.htm

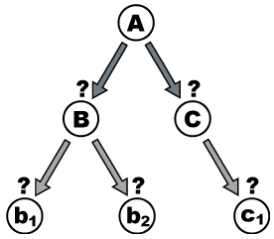
5.4.2 Impact-Flow-Diagramm

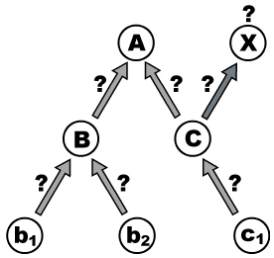
Ziel	Auswirkungen von Projektmaßnahmen erkennen
Art der Ergebnisse	Zusammenhänge zwischen Projektaktivitäten und den Lebensbedingungen der Zielgruppen verdeutlichen. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	Ca. 2-3 Stunden
Material	Papier, Stifte, lokale Materialien
Akteure	Gruppe von 10-20 Personen, Moderation
Anmerkungen	Diese Methode ist der Erstellung von Wirkungsketten sehr ähnlich. Im Gegensatz zum Problembaum untersucht dieses Wirkungsdiagramm nicht die Ursachen eines Problems, sondern bezieht sich nur auf die Wirkungen.
Ablauf	Das zu besprechende Thema (Projektaktivität oder Problem) anhand eines Symbols in der Mitte darstellen. Fragen, was das Ergebnis der Aktivität war. Die Antworten, sowohl positiv als auch negativ, werden auf dem Diagramm visualisiert und mit Linien oder Pfeilen verbunden. Die Fragen können dann für die genannten direkten Effekte wiederholt werden. Damit lassen sich indirekte Wirkungen aufzeigen. Bei der Diskussion können Fragen über die quantitative Ausprägung einer Wirkung gestellt werden, z. B. Präzisierung der Angaben über „gestiegene Produktion“. Beim Einsatz als Monitoring-Instrument wird dieses Vorgehen in bestimmten Zeitabständen mit mehreren Gruppen wiederholt. Beispiel:  Quelle: IFAD, A Guide for Project M&E, Annex D, S. 35
Vorteile	Gute visualisierte Diskussion über Wirkungsketten.
Grenzen	Zusammenhänge werden mit Pfeilen dargestellt. Dabei muss darauf geachtet

	werden, dass die Diskussionsteilnehmer das Konzept „Pfeil“ verstehen. Ergebnisse sind subjektiv, müssen mit Ergebnissen anderer Gruppen verglichen werden. Wenn die Diagramme zu detailliert werden, gehen häufig Schlussfolgerungen verloren, wie mögliche Änderungen der Projektintervention.
Literatur	IFAD 2002: Managing for Impact in Rural Development. A Guide for Project M&E auf http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm Participatory Tools and SEAGA Questions for Planning & Monitoring Livestock Initiatives auf http://www.sarpn.org.za/documents/d0001803/6-Livestock_FAO_2005_Part3.pdf

6 Methoden für die Vorplanung und die Feinplanung in der Startphase des Projektes

6.1 Wirkungsketten

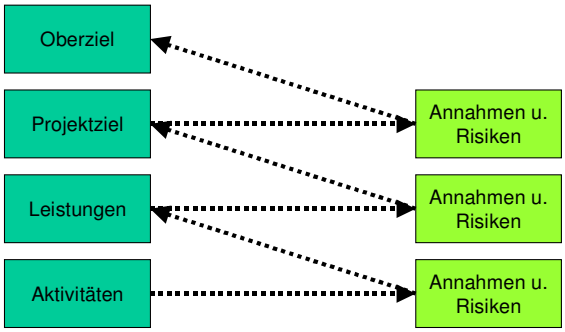
Ziel	Identifizierung von positiven und negativen Wirkungen, die durch die Projektintervention hervorgerufen werden können. Unterstützen der Wirkungsorientierung durch bewusste Hypothesenbildung und die Unterscheidung von Wirkungsebenen.
Art der Ergebnisse	Wirkungshypothesen und ihr Zusammenhang sind verdeutlicht und in eine logische Ordnung gebracht. Projektleistungen und –aktivitäten lassen sich von Nutzungs- und Nutzenebenen abgrenzen. Ergebnisse sind qualitativ und sind Grundlage für Formulierung der Projektplanungsübersicht.
Dauer	Je nach Umfang der Wirkungsketten 2 – 4 Tage
Material	Papier, Stifte, Situationsanalyse, Problem- und Zielbaum, ausreichend Information über die Projektregion
Akteure	In Phase A-C: Planer, Planungsteam In Phase D: Projektteam; bei Bedarf Moderation
Anmerkungen	Realistische und praxisnahe Wirkungshypothesen erfordern eine Erarbeitung „vor Ort“ unter Beteiligung von Personen (Zielgruppenvertreter, Projektmitarbeiter etc.), die den Projektkontext sowie die Situation und Bedürfnisse der Zielgruppe kennen. Es sollte daher ausreichend Zeit für die Erarbeitung vorgesehen werden! In der Planungsphase können diese Wirkungsketten häufig nur begrenzt ausgearbeitet werden. Ihre Überprüfung und Bearbeitung in der Startphase des Projektes ist daher obligatorisch. Bei der Bearbeitung von Wirkungsketten in der Startphase eines Projektes sollte bewusst Spielraum gegeben werden, kreativ in verschiedene Richtungen zu denken und sich von der strengen Eindimensionalität der Projektplanungsübersicht zu lösen! Sinnvoll ist die Überprüfung der Wirkungsketten anhand der Ergebnisse des Wirkungsmonitoring ca. alle zwei Jahre.
Ablauf	Mit Hilfe des detaillierten Problembaums und weiteren Informationen aus der Situationsanalyse werden zunächst grob folgende Fragen beantwortet: ✓ Bei welchen Akteuren sind welche Veränderungen möglich/ beabsichtigt? (= NUTZUNGSEBENE und DIREKTER NUTZEN = PROJEKTZIEL) ✓ Bis zu welcher Ebene kann das Projekt die Verantwortung für das Eintreten von Veränderungen übernehmen? (AKTIVITÄTEN UND LEISTUNGEN)
Ablauf	**1. Schritt** Ausgehend vom identifizierten Projektziel (A) werden die nötigen Leistungen und Aktivitäten bestimmt (von oben nach unten): ✓ Welche Leistungen (B, C) sind zur Erreichung des Projektziels (A) notwendig? ✓ Alle möglichen Leistungen werden aufgelis- 

	tet ✓ Welche Aktivitäten (b1, b2, c1) sind erforderlich, um die Leistungen zu erbringen? Diese Schritte dienen gleichzeitig zur Erarbeitung der Logik der Projektplanungsübersicht. 2. Schritt Die erarbeitete Wirkungslogik wird überprüft („von unten nach oben“) ✓ Werden mit den Aktivitäten (b1, b2, c1) tatsächlich die gewünschten Leistungen (B, C) erbracht? ✓ Folgen aus der Erbringung der Leistungen tatsächlich (bei deren Nutzung) die gewünschten Ziele bzw. Wirkungen (A)? ✓ Welche Veränderungen ergeben sich aus der Nutzung der Leistung? ✓ Welcher direkte Nutzen ergibt sich aus der Nutzung der Leistung? ✓ Welcher indirekte Nutzen ergibt sich aus dem direkten Nutzen?  Bei der Beantwortung dieser Fragen geht es vor allem um positive, beabsichtigte Wirkungen, d. h. es wird nach Erwartungen gefragt. Um mögliche unbeabsichtigte Nebenwirkungen zu vermeiden, muss jedoch auch die Frage nach Befürchtungen gestellt werden: ✓ Resultieren aus den Leistungen auch andere, u. U. auch unerwünschte oder negative Wirkungen (X)? Ist X unerwünscht, sollte C überdacht und gegebenenfalls modifiziert werden. Sollte das nicht möglich sein, muss X unbedingt während der Durchführungsphase beobachtet werden! Eine Hilfestellung für die Formulierung von Projektwirkungen bieten die die Nachhaltigkeitsdimensionen: Ökonomisch (Einkommen, Ressourcen, ...) Ökologisch (Umwelt, Biodiversität, ...) Soziokulturell (Gender, Menschenrechte, ...) Politisch/Institutionell (Dezentralisierung, Zivilgesellschaft, ...) Diese Nachhaltigkeitsfaktoren dienen als „Gedankenstütze“, um mögliche Wirkungen in Bereichen abzufragen, die nicht sofort im Fokus der Beteiligten sind (auch **Beobachtungsfelder** genannt, siehe Leitfaden Teil I). Darüber hinaus helfen sie, unerwünschte Wirkungen zu erkennen, als Risiken zu definieren und in der Projektplanung gegenzusteuern.
Vorteile	Planern hilft das Erstellen von Wirkungsketten, um unbeabsichtigte Nebenwirkungen bereits in der Planungsphase zu erkennen Die Überprüfung der Wirkungsketten in der Startphase des Projektes unterstützt die Wirkungsorientierung und die Diskussion um die Gestaltung des Wirkungsmonitoring. Sie trägt dazu bei, dass das Projektteam ein gemeinsames Verständnis von Wirkungen des Projektes erarbeitet und Projektleistungen und –Aktivitäten bereits zu Beginn des Projektes auf Wirkungen ausgerichtet werden.

Grenzen	Ist anspruchsvoll und erfordert Übung aller Beteiligten. Bei wenig Übung muss externe Moderation angefragt werden. Schlechte Planungslogik (PPÜ) erschwert die Überarbeitung der Wirkungsketten in der Startphase eines Projektes.
Ansprech-partner	Mathias.mogge@welthungerhilfe.de Nathalie.demel@welthungerhilfe.de

6.2 Erstellen der Projektplanungsübersicht - PPÜ

Ziel	Planungsgrundlage für ein Projekt erarbeiten
Art der Ergebnisse	Eine 4-spaltige Matrix, in der die Projektstrategie (Ziele, Leistungen und Aktivitäten) in der ersten Spalte eingetragen wird. Spalte 2 und 3 enthalten Indikatoren und deren Quellen der Nachprüfbarkeit. Eine vierte Spalte zeigt Annahmen und Risiken aus dem Umfeld für das Projektgelingen auf.
Dauer	Ca. 2 Tage, abhängig von der Komplexität des zu planenden Projektes
Material	Papier, Stifte
Akteure	Planer, Planungsteam; bei Überprüfung in der Startphase evtl. ganzes Projektteam und Moderation
Anmerkungen	Viele Kofinanzierer verlangen eine Projektplanungsübersicht. Damit die Projektzielebene tatsächlich Wirkungen, d. h. Nutzung und Nutzen von Leistungen aufzeigt, ist die Erstellung der PPÜ auf Grundlage der Erstellung von Wirkungsketten ratsam. Für einige Kofinanzierer, wie z.B. das BMZ, ist die Formulierung der Projektzielebene inklusive der Formulierung der Indikatoren bindend für die Überprüfung des Projekterfolgs.
Ablauf	**1. Schritt** Sofern Wirkungsketten erstellt sind, wird die Ebene der Nutzung und des Nutzens als Projektziel formuliert. Von diesem Projektziel ausgehend, wird die Ebene des Oberziels = der indirekte Nutzen definiert. In Anlehnung an die Wirkungsketten wird, ausgehend vom Projektziel, anschließend festgelegt, welche Leistungen notwendig sind, um das Projektziel zu erreichen. Pro Projektziel werden dann die notwendigen Aktivitäten bestimmt. Sind keine Wirkungsketten erstellt, muss das Projektziel unter Verwendung der Ebenen „Nutzung der Leistungen“ und „Direkter Nutzen für die Zielgruppen“ bestimmt werden. Hilfreich ist auch hier die Frage, bis wohin der Einfluss und die Verantwortung des Projektes reichen. Diese beiden Wirkungsebenen definieren das Projektziel. **2. Schritt** Annahmen und Risiken, die im Verlauf der Kontextanalyse und der Erarbeitung der Wirkungsketten sichtbar geworden sind, werden in die Matrix aufgenommen. Hinweise auf Annahmen und Risiken finden sich in der Kontextanalyse sowie in den Wirkungsketten. Die PPÜ muss anschließend in ihrer vertikalen Logik stimmig sein, d. h. sie muss der Logik folgen: wenn das Projekt alle Aktivitäten durchführt und Annahmen und Risiken im Umfeld berücksichtigt werden, erreicht es die gewünschten Leistungen. Wenn die Leistungen erzielt werden und Annahmen und Risiken im Umfeld angemessen berücksichtigt werden, kann das Projektziel erreicht werden etc. Hinweise zur Formulierung von Annahmen finden sich in der angegebenen Literatur.

Ablauf	 **3. Schritt** Anschließend werden für Leistungen, Projektziel und Oberziel Indikatoren formuliert (siehe hierzu Hinweise zur Indikatorenformulierung in diesem Methodenteil). **4. Schritt** Für jeden Indikator muss eine Quelle der Nachprüfbarkeit erstellt werden. Hinweise zur Überprüfung der PPÜ auf Wirkungsorientierung und die Stimmigkeit der Logik gibt die Checkliste zur Überprüfung der PPÜ in diesem Methodenteil.
Vorteile	Schneller Überblick über das Projekt inklusive der wichtigen Indikatoren..
Grenzen	Ist nur so gut wie die vorher erstellten Wirkungsketten. Erfordert viel Zeit und Übung.
Literatur	European Commission: Aid Delivery Methods. Volume I: Project Cycle Management Guidelines auf http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

6.3 Indikatorenerarbeitung

Ziel	Wirkungen überprüfbar machen
Art der Ergebnisse	Qualitative und quantitative Messgrößen, insbesondere auf der Ebene der Leistungen, der Nutzung und des direkten Nutzens, anhand derer im Verlauf des Projektes überprüft wird, inwieweit Wirkungen eingetreten sind.
Dauer	Je nach Komplexität des Projektes ca. ein Tag in der Planungsphase, ca. zwei Tage in der Startphase
Material	Papier, Stifte
Akteure	Planer, Planungsteam; bei Überprüfung in der Startphase evtl. ganzes Projektteam und Moderation
Anmerkungen und Hinweise	Bei der Ausarbeitung der Indikatoren werden oft Ungenauigkeiten in der Zielformulierung deutlich und können hier verbessert werden. Indikatoren auf Nutzungsebene sind sehr viel leichter zu formulieren und zu erfassen als Indikatoren auf der Ebene der direkten und indirekten Wirkungen. Sie eignen sich meist auch besser, um die beobachteten Veränderungen dem Projekt zuzuordnen. Da die Indikatoren auf Leistungs-, Nutzungs- und Direkter-Nutzen-Ebene sehr wichtig sind für den Projekterfolg, sollte ihre Formulierung sorgfältig erfolgen. **Lieber weniger, dafür gute** (= aussagekräftige und erfassbare handhabbare), als zu viele **Indikatoren**! Zwei Indikatoren pro Ebene sind in der Regel ausreichend. Auch wenn dies meist aufwändiger ist, sollte die Erarbeitung von Indikatoren, soweit möglich, in der Startphase des Projektes gemeinsam mit dem Projektteam und ZielgruppenvertreterInnen erfolgen, und nicht „am Schreibtisch des Projektleiters“. Es ist wichtig, dass alle am Monitoring beteiligten Personen ein gemeinsames Verständnis darüber haben, was genau beobachtet werden soll. Darüber hinaus können ZielgruppenvertreterInnen meist viel genauer als andere Projektbeteiligte beurteilen, woran angestrebte Veränderungen am besten zu erkennen sind.

Ablauf

Indikatoren für die PPÜ

1. **Schritt**

Für Leistungen, Nutzung, direkten Nutzen sowie indirekten Nutzen werden Indikatoren definiert. Diese müssen Quantität, Qualität, Ort und Zeit präzisieren und erlauben, dass das Ziel überprüfbar wird.

Beispiel zu Ebene der „Nutzung"

Ziel	Familien nutzen ausschließlich sauberes Wasser zum Kochen und Trinken.
Quantität (Wie viel?)	*Mindestens 70 %* der Familien nutzen sauberes Wasser zum Kochen und Trinken.
Qualität (Wie und wie gut?)	Die Familien *beziehen auch in den drei trockensten Monaten mindestens 15 Liter pro Tag und Person aus den neuen Flachbrunnen und verwenden kein zusätzliches Oberflächenwasser mehr zum Trinken und Kochen. Das Trinkwasser entspricht mindestens dem durch die WHO festgelegten Standard.*
Zeit (Wann oder bis wann?)	*Bis Dezember 2010* (In Phase D erfolgt Präzisierung: Bis Ende 2008: 25 %, Ende 2009: 60 %, bis Ende 2010: 70 %)
Ort (Wo?)	*In den Distrikten B, D und E der Region XXX*
Gesamt-Indikator	Bis Dezember 2010 nutzen mindestens 70 % der Familien in den Distrikten B, D und E der Region XXX auch in den drei trockensten Monaten mindestens 15 Liter pro Tag und Person aus den neuen Flachbrunnen und verwenden kein zusätzliches Oberflächenwasser mehr zum Trinken und Kochen. Das Trinkwasser entspricht mindestens dem durch die WHO festgelegten Standard.

2. **Schritt**

Überprüfung der Indikatoren anhand der folgenden Kriterien:

Ist der Indikator:

- **Relevant**: er misst einen zentralen Aspekt einer angestrebten Veränderung, der möglichst direkt und exklusiv in Beziehung zum Projektziel steht.
- **Präzise:** er beinhaltet eine qualitative, quantitative und zeitliche Dimension und präzisiert die Zielgruppe.
- **Realistisch:** Sind die im Indikator genannten Werte tatsächlich im vorgesehenen Zeitraum erreichbar?
- **Überprüfbar:** Die zur Messung des Indikators notwendigen Daten können zu akzeptablen Kosten erhoben werden.

Die Indikatoren in der PPÜ können in der Planungsphase noch mit prozentualen Angaben bestückt werden. In der Startphase des Projektes müssen diese Angaben überprüft und mit absoluten Zahlen versehen werden.

Ablauf	**Überprüfung und Formulierung von Indikatoren in der Startphase des Projektes** In der Startphase des Projektes müssen die Wirkungsindikatoren aus der PPÜ überprüft werden. In der Regel sollten diese eine Grundlage für das Wirkungsmonitoring bilden. Falls diese jedoch aus Sicht des Projektteams nicht aussagekräftig oder nicht erhebbar sind, werden die folgenden Schritte durchgeführt: **3. Schritt** Wirkungshypothesen formulieren und Wirkungsketten bilden Bei umfangreichen Projekten ist es nicht möglich, sämtliche Elemente aller Wirkungsketten zu beobachten. Vor der Formulierung von Indikatoren sind daher Beobachtungsfelder innerhalb der Wirkungsketten festzulegen. Beobachtungsfelder sind Schlüsselelemente in der Wirkungskette, die für ein Wirkungsmonitoring relevant und geeignet sind. Dabei kann es sich um Wirkungsbereiche, aber auch um einzelne Elemente von Wirkungsketten handeln. Folgende Fragen helfen bei der Auswahl von Beobachtungsfeldern: ✓ Welche Veränderungen stehen im Zentrum unseres Interesses? ✓ Welche Wirkungen sind wirklich wichtig? ✓ Welche Elemente der Wirkungsketten werden von äußeren, möglicherweise negativen Faktoren beeinflusst? ✓ Welche davon müssen beobachtet werden? **4. Schritt** Formulierung von geeigneten Indikatoren: Sammeln von Vorschlägen möglicher Wirkungsindikatoren für die ausgewählten Beobachtungsfelder (z. B. mittels eines Brainstormings). Bewerten, ob der Indikator relevant, präzise, realistisch und überprüfbar ist (s. o.). Hierbei müssen insbesondere prozentuale Angaben aus der PPÜ mit absoluten Zahlen versehen werden. Dies ist eventuell erst möglich, nachdem die Ausgangslage geprüft und Referenzdaten erhoben wurden (vgl. Hinweise zum Monitoring und zu Referenzdaten in diesem Methodenteil). Auswahl und Formulierung eines geeigneten Indikators aus den Vorschlägen. **5. Schritt** Bereits an dieser Stelle sollten, sofern möglich, Methoden zur Erhebung der Indikatoren und bestimmte Zeiträume grob bestimmt werden. Die Überlegungen zu möglichen Methoden geben Hinweise dafür, ob der Indikator überprüfbar ist. Die dadurch entstehende Übersicht pro Indikator liefert eine gute Grundlage für den Monitoringplan. Bei der Erstellung dieses Monitoringplans wird das Vorgehen detailliert (vgl. auch Hinweise zu Methoden und Basisdatenerhebungen in diesem Leitfaden).

<table>
<tr><td></td><td>

Beispiel: Indikatorenblatt

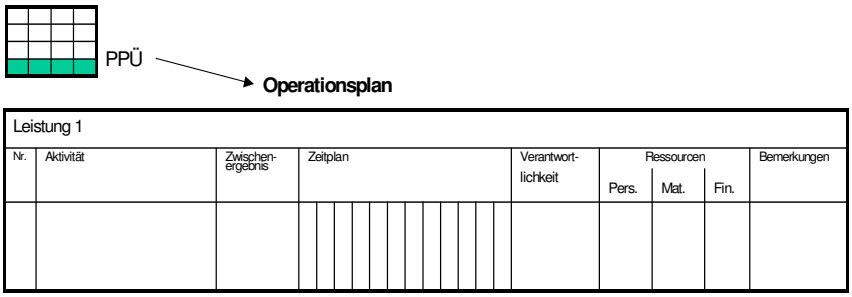
Indikator	Informations-bedarf	Notwendige Basisdaten	Erhebungs-methoden

</td></tr>
<tr><td>Vorteile</td><td>Indikatoren geben klare Anhaltspunkte für ein Wirkungsmonitoring.</td></tr>
<tr><td>Grenzen</td><td>Indikatoren sind nicht leicht zu erarbeiten.
Legen die Richtung des Wirkungsmonitoring fest.</td></tr>
<tr><td>Literatur</td><td>European Commission: Aid Delivery Methods. Volume I: Project Cycle Management Guidelines auf http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm</td></tr>
</table>

6.4 Checkliste / Schlüsselfragen zur Formulierung der Planungslogik in der PPÜ

Planungslogik-Ebene (Definition)	Schlüsselfrage	Qualitätskriterien (Checkliste)
Entwicklungsziel (E-Ziel): • Langfristig und indirekt angestrebte verbesserte Lebensbedingungen auf Ebene der Zielgruppe oder des Partners • Entwicklung wird als Veränderung und Verbesserung der Lebensbedingungen verstanden.	• *Welche Wirkung (Verbesserung) wird durch das Projekt erreicht, warum soll das geplante Projekt durchgeführt werden?* • *Was bedeutet nachhaltige Entwicklung in diesem Kontext?*	✓ Sind (lokale, regionale, nationale) Entwicklungsziele mit einbezogen (z. B. Poverty Reduction Strategy Plans etc.) ✓ Ist die Zieldefinition aufgrund einer Situationsanalyse (needs assessment, livelihood analysis, ...) erfolgt? ✓ Stehen auf der Ebene des Entwicklungsziels noch Annahmen? (sollten nicht)
Was unterscheidet ↕ E-Ziel von P-Ziel?	• *Können die angestrebten Projektziele wirklich durch das Projekt realisiert werden? (Alles, was darüber hinaus geht, ist Entwicklungsziel)*	
Projektziel (P-Ziel): • die beabsichtigten kurz- und mittelfristigen, direkten Wirkungen des Projektes, die auf Zielgruppen- und/oder Partnerebene eintreten durch die Nutzung der Leistungen des Projektes	• *Welche direkten Wirkungen haben die erbrachten Leistungen des Projektes für die Zielgruppen oder Partner?* • *Was kann das Projekt (ZG + Partner + Welthungerhilfe) zur nachhaltigen Erreichung des E-Ziels beitragen? (ausgehend von bekanntem Entwicklungsziel)* • *Was verbessert sich für die spezifische Zielgruppe durch die Nutzungen der Projektleistungen? (ausgehend von bekannten Ergebnissen / deren Nutzung)*	✓ Sind die Formulierungen klar genug („Lebensumstände")? ✓ Sind die Ziele als IST-Zustände formuliert? („Die Ernährungssituation der Kinder ist verbessert") ✓ Wird die Zielgruppe klar benannt und sprachlich als handelnde Subjekte beschrieben? ✓ Wird die Wiederholung von Ergebnissen („... durch ...") vermieden? ✓ Wird das Ziel realistischerweise erreicht, wenn die Leistungen erbracht werden + die Annahmen auf der Leistungsebene eintreffen? ✓ Leistet das Projektziel einen (auch: institutionell) nachhaltigen Beitrag zur Erreichung des Entwicklungsziels?
Nutzung d. Leistungen: • Verhaltensänderung: die Nutzung der vom Projekt bereitgestellten Leistungen durch die Zielgruppe; (Hier endet der Einflussbereich des Projektes)	• *Wer nutzt die Leistungen des Projektes und wie?*	✓ Die Nutzungsebene wird in der klassischen PPÜ nicht extra ausgewiesen, sollte aber zur Überprüfung der logischen Zusammenhänge der PPÜ mit formuliert werden! Die Nutzungsebene eignet sich gut zur Formulierung von Indikatoren, die auf Zielebene (Verhaltensänderung) wichtig sind.
Was unterscheidet ↕ P-Ziel von Leistungen?	• *Nutzung „trennt" das Projekt (Leistungen) von seinen Zielgruppen (wird ein Produkt, eine Dienstleistung erstellt? ➔ Leistung; nutzt die ZG es? ➔ Nutzung/Nutzen/Ziel)*	
Leistungen • Produkte und Dienstleistungen, die vom Projekt erstellt bzw. zur Verfügung gestellt werden. Die Leistungen werden zur Erreichung einer direkten Wirkung erbracht.	• *Bei Planung „von oben nach unten": welche Leistungen sind erforderlich, um das gewünschte Projektziel zu erreichen?* • *Bei Planung „von unten nach oben": welche Leistungen aus dem Welthungerhilfe-Portfolio sind hier anwendbar?* • *Wird ein Produkt, eine Dienstleistung erstellt? Ist es ein Projekt-Produkt?*	✓ Sind die Leistungen als IST-Zustände formuliert? („Bewässerungsinfrastruktur ist rehabilitiert") ✓ Sind Formulierungen klar und frei von Übersetzungsfehlern? ✓ Sind sprachliche Wiederholungen der Aktivitäten („... durch ...") vermieden? Leistungen sind die Folge + Konsequenz, nicht die Summe der Aktivitäten! ✓ Wird vermieden, Nutzung und Nutzen schon in den Leistungen mitzuformulieren?
Aktivitäten		

6.5 Erstellen und Überprüfen des Operationsplans

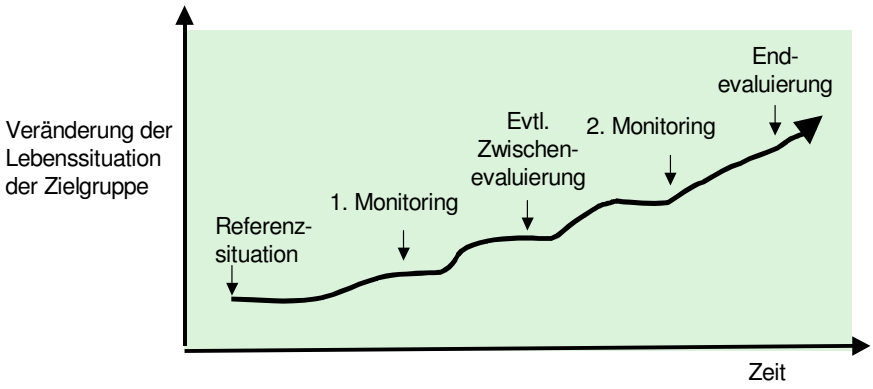
Ziel	Grundlage für die Arbeitsplanung im Projekt inklusive aller Aktivitäten für das wirkungsorientierte Monitoring ist erarbeitet. Grundlage für Steuerung des Projektes ist gegeben.
Art der Ergebnisse	Ein Übersichtsplan, der alle Aktivitäten des Projektes umfasst. Operationsplanung umfasst Aktivitäten, Zeitplan, Zwischenergebnisse, Ressourcen, Verantwortlichkeiten, Partner etc.
Dauer	Ca. 1-2 Tage, abhängig von der Komplexität des zu planenden Projektes und Anzahl der an der Planung Beteiligten
Material	Papier, Stifte
Akteure	Planer, Planungsteam; in der Startphase Projektmanagement und Monitoring-Verantwortliche; möglichst diejenigen an der Planung beteiligen, von denen ein wichtiger Beitrag zum Projekterfolg erwartet wird.
Anmerkungen	Allzu aufwändige und zu detaillierte Operationspläne sind in der Regel nicht nützlich. Da Prozesse in Projekten nur begrenzt vorhersehbar sind, sollten kürzere Planungsperioden vorgesehen werden. Ein Operationsplan kann daher für das erste halbe Jahr, evtl. bis zu einem Jahr detaillierter erarbeitet werden. Projekte mit Laufzeiten von mehr als zwei Jahren sollten für den Rest der Laufzeiten nur eine geringe Detailtiefe vorsehen und eine jährliche oder halbjährliche detaillierte Feinplanung vorsehen. In der Planung sollte der Fokus auf den Hauptaktivitäten liegen. Operationspläne müssen regelmäßig überprüft und angepasst werden!
Ablauf	**Phase der Vorplanung** Leistungen und Aktivitäten aus der PPÜ werden in einem Plan abgetragen und mit zeitlichen Vorgaben und Zwischenergebnissen versehen. Beispiel:  Bei der Erarbeitung des Operationsplans ist ein Vorgehen in mehreren Schritten unerlässlich. Wenn sich z. B. zu viele Aktivitäten zeitlich überschneiden, müssen diese verändert werden. **Startphase des Projektes** Die Änderungen, die sich aus der Überprüfung der PPÜ, der Indikatoren, der eventuellen Neubestimmung von Wirkungsketten und der Erarbeitung des Monitoringplans ergeben haben, müssen in den Operationsplan eingefügt werden. Hierdurch ergeben sich häufig Anpassungen der Aktivitäten, da es meist zu zeitlichen Überschneidungen kommt.

Vorteile	Operationsplanung erzeugt Transparenz für Projektmitarbeiter und Partnerorganisationen oder Kooperationspartner, da die Aktivitäten präzisiert werden. Operationsplanung ist eine Grundlage für ein systematisches Monitoring von Aktivitäten.
Grenzen	Operationspläne verleiten zum „Festhalten am Plan“ statt sich an der Realität der Projektarbeit zu orientieren. Aufwand für die Erstellung ist hoch, jedoch bei vielen Gebern (z. B. EU) bereits bei der Antragstellung verbindlich zu erarbeiten und einzureichen.
Literatur	European Commission: Aid Delivery Methods. Volume I: Project Cycle Management Guidelines auf http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

7 Hinweise zu einzelnen Aspekten des Wirkungsmonitoring

7.1 Vergleichsmöglichkeiten im Wirkungsmonitoring

Wirkungen werden sichtbar, wenn sich das Verhalten und die Lebensumstände der Zielgruppen verändern. Wirkungsmonitoring beruht daher auf Vergleichen der Ausgangslage zu Beginn des Projektes und der Situation zu bestimmten weiteren Zeitpunkten im Verlauf des Projektes.

Ziel	Grundlage für Diskussionen zur Projektsteuerung
Art der Ergebnisse	Vergleiche der Lebensumstände der Zielgruppe zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projektverlauf
Beispiel	Monitoring im Projektverlauf 
Ablauf und Hinweise	Jedes Monitoring braucht eine Datengrundlage. Beim Monitoring von Aktivitäten und Leistungen wird hierzu meist ein Soll-Ist-Vergleich auf Basis der Operationsplanung durchgeführt. Für das Wirkungsmonitoring bestehen mehrere Möglichkeiten zum Vergleich, die in der nachfolgenden Tabelle mit Vor- und Nachteilen aufgelistet sind. Meist ist eine Mischung aus den unterschiedlichen Optionen sinnvoll. Aufgrund der ethischen Problematik des Kontrollgruppenansatzes wird empfohlen, eine Kombination aus dem „Vorher-Nachher“/ “Mit/Ohne-Projekt“ und dem Vergleich der Veränderung durch die Zielgruppen zu wählen. Je nach Projektfokus können Kontrollgruppen mit einbezogen werden, z. B. im Fall der Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen, da hier das ethische Problem nicht so verstärkt auftritt. Falls im Projekt keine Basisdaten zur Ausgangslage vorliegen, empfiehlt es sich, den vierten Ansatz zu wählen. Hierzu gehören u. a. die Methodologien MAPP und PALSA (siehe Beschreibungen in diesem Methodenteil).

Ablauf

Verschiedene Vergleichsoptionen im Wirkungsmonitoring

Vergleichs-möglichkeit	Grundlage des Vergleichs	Vorteil	Nachteil
Vor und nach dem Projekt	▪ Veränderungen im Laufe der Zeit in der Projektregion	▪ Genau festlegbare Zeitpunkte der Datenerhebung	▪ Ausgangsdatenlage muss umfassend vorliegen ▪ Einfluss externer Faktoren wird fast vollständig ausgeschlossen; diese müssen zusätzlich erhoben werden
Mit und ohne Projekt	▪ Veränderungen in der Projektregion mit den Veränderungen in einer Region, in der das Projekt nicht gearbeitet hat	▪ Kann die Identifizierung von Veränderungsfaktoren vereinfachen	▪ Kosten- und zeitaufwändig ▪ Schwierige Vergleichssituation: haben beide Regionen dieselben Ausgangsbedingungen?
Kontrollgruppen innerhalb der Projektregion	▪ Veränderungen bei Gruppen, die vom Projekt berücksichtigt wurden und Gruppen mit gleicher Ausgangslage, die vom Projekt nicht berücksichtigt wurden	▪ Fokussiert auf die Zielgruppen des Projektes ▪ Hilft, Veränderungsfaktoren zu identifizieren	▪ Ethisches Problem: Ausgeschlossene Gruppen werden für ein Monitoring „benutzt“ ▪ Gruppen verändern sich immer, auch ohne Projektintervention. Es ist daher schwierig, sie zu vergleichen, wenn zu große Einflüsse von Außen vorhanden sind.
Vergleich der Veränderung durch die Zielgruppen	▪ Veränderungen, die im Laufe der Zeit eingetreten sind, werden durch die Zielgruppen identifiziert und bewertet	▪ Keine Baseline oder Referenzdatenlage notwendig ▪ Gültigkeit der identifizierten Veränderungsfaktoren hoch	▪ Subjektive Wahrnehmungen können das Bild verzerren. Hier ist Triangulation mit anderen Datenquellen erforderlich.

7.2 Basisdaten zur Ausgangslage eines Projektes - Referenzdatenerhebung

Nur wenn die Ausgangslage eines Projektes bekannt ist, können Veränderungen im Laufe des Projektes abgeglichen werden. Hierfür muss im indikatoren-basierten Wirkungsmonitoring eine Referenzdatenerhebung erfolgen, d.h. eine Beschreibung der Ausgangslage erstellt werden.

Ziel	Referenzdaten bieten die Bezugsgröße für das Wirkungsmonitoring.
Art der Ergebnisse	Ausgangswerte pro Indikator, d. h. Aussagen über Zielgruppen, Quantität, Qualität, Zeit und Ort
Anmerkungen	Viele Projekte sind der Überzeugung, dass dies durch umfangreiche „Baseline-Studien“ erfolgen müsse. Hierbei treten jedoch verbreitet Missverständnisse auf. **Verbreitete Fehler bei Baseline-Studien** *Aus der Projektpraxis sind einige Probleme mit Baseline-Studien bekannt. Nur wenige Projekte verfügen über Baseline-Studien, die wirklich nützlich sind. Die bekanntesten Probleme sind:* ☹ *Häufig werden diese gar nicht oder viel zu spät durchgeführt.* ☹ *Im Falle ihrer Durchführung enthalten sie häufig viel zu umfangreiche und gelegentlich irrelevante Informationen, die zur Projektsteuerung, bzw. Indikatorenmessung gar nicht mehr verwendet werden können.* ☹ *Daten werden vor genauer Festlegung der Zielgruppen erhoben. Dabei werden häufig Daten bei Informanten abgefragt, die nicht Teil der Zielgruppe sind. Somit sind diese Daten für Projekte häufig nicht relevant.* ☹ *Baseline-Studien sind zeitaufwändig und teuer. Sie sind häufig zu umfangreich und können im Verlauf des Projektes nicht wiederholt werden.*
Hinweise	Im Wesentlichen stellt sich die Frage nach dem **Umfang** und dem **Detailreichtum** der zu erhebenden Basis- bzw. Referenzdaten. Für ein Monitoring ist es besser, nur diejenigen Daten zu erheben, die im Verlauf des Monitoring auch wirklich benötigt werden! Es ist besser, eine kleine Referenzdaten-Studie zu haben, die auch benutzt wird, als eine sehr umfangreiche, die niemand mehr beachtet und die das Projekt im Wirkungsmonitoring nicht wiederholen kann. Sofern zu Beginn keine Basisdaten erhoben wurden, werden Daten aus einem ersten Monitoring später wiederum zu Referenzdaten. Dies sind dann so genannte „rollende Baselines“. Die Daten sind zwar nicht unmittelbar vergleichbar, dennoch liefern sie eine Grundlage für die Etablierung eines weiteren Monitoring.
Ablauf	▪ Pro Indikator festlegen, welche Daten erhoben werden sollen. Dies ist insbesondere wichtig für die Bestückung der Indikatoren mit absoluten Zahlen. ▪ Festlegung der Stichprobengröße. ▪ Entscheidung, ob das Projekt die Daten selbst erhebt oder die Erhebung der Daten extern vergibt.

- Entscheidung über die zu verwendenden Methoden.

Die Methoden für die Datensammlung bei Referenzdatenerhebungen sollten im Monitoring wiederholbar sein. Dies spricht gegen zu wissenschaftlich ausgefeilte Methoden. Normalerweise werden quantitative und/oder qualitative Daten erhoben. **Methoden** für die Erstellung einer Referenzdaten-Studie können aus diesem Methoden-Leitfaden unter den Methoden zur Situationsanalyse ausgewählt werden.
Neben der Verwendung von qualitativen oder quantitativen Methoden ist es auch möglich, eine Baseline-Studie über Videos und Fotos zu erarbeiten. In diesem Fall muss darauf geachtet werden, dass in einem regelmäßigen Abstand Videos über dieselben Gruppen oder Sachverhalte angefertigt werden. Vorsicht: Die Konzeption eines Videos beansprucht mindestens so viel Zeit wie die Vorbereitung einer Baseline-Studie!

Leitfragen zu Referenzdatenerhebungen

- ✓ Wird tatsächlich eine Basisdatenerhebung benötigt?
- ✓ Wenn ja, wie umfangreich soll diese sein?
- ✓ Wie viele Mittel stehen dem Projekt für die Durchführung der Basisdatenerhebung zur Verfügung (immer im Budget berücksichtigen!)?
- ✓ Welche Fragen sollen mit der Basisdatenerhebung beantwortet werden? Achtung: Bezug zu den Indikatoren herstellen.
- ✓ Wie werden Gender-Aspekte integriert?
- ✓ Wie werden die Ergebnisse für das Monitoring verwendet? Prinzip: Nur das erheben, was wirklich für das Monitoring benötigt wird!
- ✓ Welche Sekundärdaten existieren bereits in welcher Qualität und wie können sie für das Projektmonitoring verwendet werden? Diese Sekundärdaten sollten immer der erste Bezugspunkt sein.
- ✓ Welche Quellen für Basisdaten bestehen in der Projektregion? Gibt es schon Daten aus bereits abgeschlossenen Projekten? Sofern möglich, sollten diese nach Daten befragt werden, bevor das Projekt selbst die Daten erhebt!
- ✓ Welche Methoden sollen in der Baseline-Studie verwendet werden? Sind diese wiederholbar im Laufe des Projektes?
- ✓ Wo und bei wem sollen die Basisdaten erhoben werden? Sind die zu Befragenden Teil der Zielgruppe?
- ✓ Wer soll die Basisdaten erheben? Soll das Projekt es selbst machen oder soll die Basisdatenerhebung ausgelagert werden?
- ✓ Mit welchen Methoden soll die Erhebung geschehen? (Partizipation, Do-No-Harm etc.)

⚠ Hinweis

Sollte das Projekt die Erhebung extern vergeben, ist eine sorgfältige Erstellung von Terms of Reference erforderlich. Der Auftragnehmer muss dann mit dem geplanten Monitoring-System vertraut gemacht werden, um nach der Erhebung Probleme mit der Datenverarbeitung zu vermeiden.

Wenn das Projekt schon fortgeschritten ist, keine Wirkungsindikatoren festgelegt wurden und keine Basis-Daten erhoben wurden oder wenn das indikatoren-basierte Monitoring zu viel zeitliche und finanzielle Ressourcen beansprucht oder zu schwierig ist, müssen Alternativen gesucht werden. Siehe hierzu die Hinweise in diesem Methoden-Leitfaden zu den Methoden PALSA, MSC und Outcome Mapping.

Vorteile	Referenzdaten sind eine gute Grundlage für das Monitoring, da Vergleichsdaten verfügbar sind.
Grenzen	Baseline-Studien erfordern Übung in Datenerhebung und –analyse, in der Stichprobenauswahl, in schnellen, partizipativen Erhebungsmethoden und in der Aufbereitung der Daten und Berichtschreiben. Diese Fertigkeiten sind nicht immer vorhanden. In diesem Fall ist zu klären, welche Kompetenzen im Projekt oder bei Partnerorganisationen vorhanden sind und ob diese durch ein Training so weit fortgebildet werden können, dass sie in der Lage sind, die Baseline-Studie durchzuführen. Sind diese Fertigkeiten nicht verfügbar, sind Externe mit der Durchführung der Studie zu beauftragen.

7.3 Planung des Monitoring

Ziel	Vergleichbarkeit der Daten im Monitoring gewährleisten.
Art der Ergebnisse	Verbindlicher Plan, der als Grundlage für das Monitoring im Projekt dient. Hierzu gehören die Festlegung der Dokumentation von Ergebnissen sowie ein Plan zur Datenerhebung, -auswertung und Kommunikation.
Material	Packpapierbögen, Karten, Stifte
Akteure	Projektmanagement, Entscheidungsträger im Projekt oder der Partnerorganisation, Monitoringverantwortliche. Präsentation und Diskussion des Plans mit allen Projektmitarbeitern.
Anmerkungen	Monitoring-Aktiviäten müssen als Bestandteil in die Operationsplanung aufgenommen werden.
Ablauf	1. Schritt Die bei der Indikatorenerarbeitung erstellten Datenblätter pro Indikator werden weiter ausgearbeitet und durch die Fragen ergänzt, welche Dokumentation notwendig ist, welche Kompetenzen noch erworben werden müssen, wie Ergebnisse analysiert und berichtet werden sollen und wer dafür verantwortlich ist. Die Ergebnisse dieser Diskussion werden in der nachfolgenden Matrix eingetragen: **Monitoringplan für Indikatoren**

Indikatoren	Informationsbedarf*	Notwendige Basisdaten	Methoden	Dokumentation	Analyse und Bericht	Verantwortlich	Notwendige Trainings	

* Parameter
Die Ergebnisse werden im Operationsplan als Aktivitäten vermerkt.
Bei der Steuerung komplexer Projekte mit vielen Teilmaßnahmen ist die Festlegung von Schwellenwerten und Entscheidungsregeln im Monitoringplan hilfreich (z. B.: wenn der Lernerfolg der Gartenbau-Trainings unter einen kritischen Wert X sinkt, müssen das Trainingsmanual überarbeitet, die Lehrmethoden geändert oder die Gruppengröße verkleinert werden).

7.4 Beispiele für einen Monitoringplan

Beispiel für ein Ernährungssicherungsprojekt

Indikator Projektzielebene	Informations-bedarf	Notwendige Basis-daten	Methoden	Dokumentation	Analyse und Bericht	Verantwortlich	Notwendige Trai-nings
Mindestens 70% aller Kinder unter fünf Jahren in Haushalten der vom Projekt betreuten Dörfer bekommen in der so genannten „Hungerperiode“ mindestens zweimal pro Tag eine Mahlzeit, die den WHO Kriterien entsprechen (bis Ende 2008 25%, bis Ende 2009 50%).	▪Veränderung im Ernährungsverhalten der Zielgruppe ▪Verbesserung des Ernährungszustandes von Kindern	▪Anzahl der Haushalte in den Dörfern ▪Anzahl der Kinder unter fünf Jahren ▪Zusammensetzung der Mahlzeiten ▪Anzahl der Mahlzeiten	▪Haushaltsbefragung in den Projektdörfern zu Beginn des Projektes und danach halbjährlich, insbesondere während der „Hungerperiode“ ▪Fragebogen zu Ernährungsgewohnheiten ▪Gruppengespräche im Verlauf des Projektes	▪Datenblätter pro Dorf; ▪Vergleichendes Datenblatt für alle Dörfer	▪Halbjährlich	▪Datensammlung: Ernährungsberaterinnen vor Ort ▪Analyse: Leitung der Abteilung Ernährung und Projektteam in der monatlichen Sitzung	▪Datenerhebung der Basisdaten ▪Umgang mit dem Fragebogen und Aufarbeitung der Daten in den Datenblättern
.....	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪

Beispiel Gemeindeentwicklungsprojekt

Indikator Projektzielebene	Informations-bedarf	Notwendige Basis-daten	Methoden	Dokumentation	Analyse und Bericht	Verantwortlich	Notwendige Trai-nings
Bis Ende 2010 entwickeln und verbessern mindestens 50% der geförderten Gemeinden eigenständig Pläne für die Weiterentwicklung ihrer Gemeinden. Dabei stützen sie sich auf das gemeindeinterne Mo-	▪Veränderung im Verhalten der Gemeindeverantwortlichen: Bürgermeister, Gemeinderäte, Buchhalter	▪Vorgehensweise der Gemeindeverantwortlichen zur Entwicklungsplanung ihrer Gemeinde ▪Bewusstsein der	▪Halbstrukturierte Interviews mit Bürgermeistern, Gemeinderäten, Buchhaltern ▪Gruppendiskussionen zu einzelnen	▪Datenblätter pro Gemeinde ▪Vergleichendes Datenblatt für alle Gemeinden ▪Halbjahresbericht: Zusammenfassung	▪Alle zwei Monate: Diskussion der Fortschritte in einer Teamsitzung ▪Halbjährlich: Schriftliche Zusammenfassung der	▪Projektabteilungen Finanzen, Organisationsentwicklung, Infrastruktur ▪M&E-Zuständige	▪Entwicklung eines Beurteilungsschemas für die Gemeindeentwicklung ▪Umgang mit Leitfadeninter-

nitoring von Gemeinde-dienstleistungen	etc.	Gemeindeverant-wortlichen über Bedeutung ein-zelner Sektoren ▪Verfügbarkeit und Nutzung von Mo-nitoringinstru-menten in den Gemeinden	Themen ▪Beobachtungen in den Gemeinden mit Hilfe eines Beob-achtungsleitfadens	der Analyse	Datenblätter durch die Verantwortlichen der jeweiligen Pro-jektabteilungen an die M&E-Verant-wortliche		views ▪Erstellung und Anwendung von Beobachtungs-leitfäden ▪Dokumentation von Gruppen-diskussionen
Bis Ende 2010 haben mindestens 40% der ge-förderten Gemeinden ihre Steuereinnahmen um mindestens 40% verbes-sert und nutzen die Mehr-einnahmen für Neuin-vestitionen zugunsten der Bevölkerung	▪Veränderungen in der Nutzung von Gemeinde-ressourcen ▪Nutzen für die Bevölkerung …	▪Steuererhebungs-praxis der Ge-meinden ▪Informationspolitik der Gemeinden bezüglich Steuer-einnahmen und Gemeindeausga-ben ▪Steuereinnahmen in den Gemeinden ▪Verwendung der Steuereinnahmen ▪Probleme bei der Verwendung von Steuereinnahmen ▪Wissen der Bevöl-kerung über Ver-wendung der Steuereinnahmen	▪Halbstrukturierte Interviews mit Bür-germeistern und Gemeindebuch-haltern ▪Durchsicht der Gemeindebuch-haltung ▪Gruppeninterviews mit Ortsvorstehern und Bewohnern einzelner Ortsteile der Gemeinden	▪Datenblatt pro Gemeinde ▪Vergleichendes Datenblatt für alle Gemeinden ▪Gemeindebuch-haltung	▪Projektabteilung Gemeindefinanzen und –steuern: alle zwei Monate Fort-schrittsbericht in Projektteamsitzung ▪Halbjährlich: Schriftliche Zu-sammenfassung des Gemeindevergleichs und Zusammenfas-sung durch M&E-Verantwortliche	▪Projektabteilung Gemeindefinanzen und –Steuern ▪M&E-Zuständige	▪Umgang mit Leitfadeninter-views ▪Dokumentation von Gruppen-diskussionen
….	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪

2. Schritt

Dokumentation, Analyse und Kommunikation der Monitoring-Ergebnisse müssen noch weiter geplant werden. Insbesondere die Aktivitäten zur Analyse und Diskussion der Monitoring-Ergebnisse müssen gebündelt werden. Das Projekt-Management und die Monitoring-Verantwortlichen erstellen daher einen Plan zur Auswertung der Ergebnisse.

Ablauf

Beispiel für einen Auswertungsplan

Reflexionsphasen	Zweck	Akteure	Zeit
Wöchentliche Teamsitzung	▪ Vorgehen im Projekt klären ▪ Abfragen der Aktivitäten	▪ Projektmitarbeiter	▪ Vormittag
Vierteljährliche Fortschrittssitzungen	▪ Diskussion von Fortschritten und Problemen ▪ Evtl. Anpassung der Projektvorgehensweise	▪ Projektmitarbeiter	▪ Ganzer Tag
Jährliche Projekteinschätzung	▪ Zusammenfassung der Fortschritte, Wichtigste Ideen zu Projektvorgehen diskutieren, Lessons learnt identifizieren	▪ Vertreter von Zielgruppen ▪ Projektmitarbeiter ▪ Moderation	▪ Einmal pro Jahr, 2 Tage
Periodische Überprüfung einzelner Projektkomponenten (z. B. finanzielle Situation unterstützter Gemeinden)	▪ Fokussierte Diskussion einzelner Themen, um Strategie anzupassen	▪ Vertreter von Zielgruppen ▪ Verantwortliche Projektmitarbeiter	▪ Einmal pro Jahr, 1 Tag

Die einzelnen Treffen müssen dabei in der Durchführungsphase dokumentiert werden. Dies kann in Form von Tabellen geschehen, die wichtigste Ergebnisse und Schlussfolgerungen zusammenfassen.

Hinweis

Monitoringpläne müssen sich an der Projektlaufzeit orientieren.

Die Berichterstattung erfolgt jedoch mindestens 1x/Jahr an die Welthungerhilfe, auch wenn es vom Kofinanzierer nicht verlangt wird.

Verbindlich für Welthungerhilfe-Projekte ist die Diskussion der Ergebnisse mit den Zielgruppen!

7.5 Einsatz von Methoden

Ziel	Allgemeine Hinweise zum Einsatz von Methoden
Beschreibung	Eine **Methode** ist ein systematisches Verfahren, das zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit oder zur Erlangung von Erkenntnissen oder praktischen Ergebnissen dient. Eine **Methodologie** besteht aus einer strukturierten Abfolge und Kombination von Einzelmethoden.
Prinzipien für die Auswahl von Methoden	✓ Es gibt **keine guten oder schlechten Methoden**. Sie sind **Mittel zum Zweck** und kein Selbstzweck. Sie können daher nur anhand ihrer Ergebnisse beurteilt und müssen immer auf den jeweiligen Kontext angepasst werden, d. h. an Inhalte und Ziele des Wirkungsmonitoring sowie die Kompetenzen des Projektpersonals. Daher müssen vor der Methodenauswahl alle Indikatoren, die zu erhebenden Daten und ihre Verwendung feststehen sowie die Kapazitäten des Personals eingeschätzt sein. ✓ **Quantitative und qualitative Methoden** sind kein Widerspruch. Beide ergänzen sich und können miteinander kombiniert werden. Während quantitative Methoden Daten bereitstellen, die Auskunft über „wie viel“ oder „wie oft“ geben und damit Aussagen über Einkommen und Ausgaben, Häufigkeiten etc. zulassen, beantworten qualitative Daten die Frage nach dem „Warum“. Letztere erlauben damit mehr Schlussfolgerungen über Verhaltensänderungen, Erfahrungen und Prioritäten. Beide Aspekte sind für ein Wirkungsmonitoring wichtig. ✓ Methoden können mit **Individuen oder Gruppen** angewendet werden. Während individuelle Befragungen detaillierte Informationen bereitstellen, helfen Gruppendiskussionen, diese Informationen in einen größeren Kontext einzuordnen. Individuelle Befragungen erfordern Fertigkeiten in Gesprächsführung und eine genaue Kenntnis der Fragen. Bei Gruppendiskussionen sind darüber hinaus Moderationsfähigkeiten erforderlich, um Aussagen zu hinterfragen, die Bestätigung aller Gruppenmitglieder zu suchen und gelegentlich aufkommende Konflikte zu managen. ✓ Der Einsatz von Methoden muss intensiv **geplant, vorbereitet und getestet** werden. Vor dem Test müssen Interviewer und Moderatoren in der Anwendung der Methoden **geschult** werden. Hierfür sind im Monitoringplan Zeiten und ein Budget einzuplanen. ✓ Der Einsatz von **Methoden zum Monitoring** erfordert, die Methoden mit derselben Zielgruppe zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projektverlauf einzusetzen. Veränderungen lassen sich durch Vergleiche mit den zu Beginn des Projektes erhobenen Referenzdaten feststellen. ✓ Falls **keine Referenzdaten** durch eine Basisdatenerhebung vorliegen, können die meisten Methoden auch rückblickend eingesetzt werden, um Wandel zu erfassen. Hierbei muss dann die Situation in der Vergangenheit abgefragt werden.
Ablauf	1. Bestimmen, welche Daten für das Monitoringsystem benötigt werden. Klare Grenzen ziehen und nur Daten erheben, die für das Monitoring wesentlich sind! 2. Überprüfen, ob die Daten eventuell schon verfügbar sind. Überprüfen, wie verlässlich diese Daten sind, wie und wann sie erhoben wurden. 3. Den Genauigkeitsgrad der zu erhebenden Daten festlegen. Hier gilt es zu diskutieren, ob es notwendig ist, in einer größeren Stichprobe genau die

Einkommen und Ausgaben von Haushalten zu bestimmen (Einzelbefragungen) oder ob es genügt zu wissen, ob die Haushalte mit dem Zuwachs an Einkommen und deren Verwendung zufrieden sind (Gruppendiskussion mit ausgewählten Haushaltsvorständen).

4. Ausgehend von den Indikatoren alle mit der Datenerhebung verbundenen Arten von Methoden klären (quantitativ, qualitativ, Einzel- oder Gruppenbefragungen). Auch klären, wie partizipativ die Methoden eingesetzt werden sollen. Wenn die Zielgruppe nur Informationen bereitstellt und alle Analysen im Projekt vorgenommen werden, ist auch eine Methode, die auf Visualisierung beruht, nur begrenzt partizipativ. Partizipation ergibt sich auch aus der Teilhabe der Zielgruppe an den Ergebnissen.
5. Festlegen, wer die Daten erheben soll, Trainings- und Testbedarf klären.
6. Festlegen, ob die gesamte Zielgruppe befragt wird oder nur eine Stichprobe. Meist ist die Gesamtheit der Zielgruppe zu groß und das Monitoring kann nur aufgrund von Stichproben erfolgen. Die Größe der Stichprobe gibt wiederum Hinweise darauf, welche Möglichkeiten eingesetzt werden können und welche nicht.
7. Die Häufigkeit des Einsatzes der Methoden festlegen.
8. Überprüfen, ob die ausgewählten Methoden oder die Kombination verschiedener Methoden durchführbar sind:
   Sind die Methoden an zeitliche, finanzielle und personelle Kapazitäten angepasst?
   Erlauben die Ergebnisse der Methoden, die Indikatoren wirklich einzuschätzen?

Kriterien für die Auswahl von Monitoring-Methoden

Datengenauigkeit	Wie detailliert müssen die Ergebnisse sein?
Benötigte Ressourcen	Was kann mit personellen, zeitlichen, logistischen und finanziellen Ressourcen des Projektes durchgeführt werden?
Partizipation	Wer soll in Datenerhebung, Analyse und Dokumentation beteiligt sein? Inwieweit sind die Methoden angemessen?
Monitoring-intervalle	Können diese mit den genannten Methoden und Analysebedarf eingehalten werden und wie hoch steigen dann die Kosten?

7.6 Dokumentation und Auswertung der Monitoring-Ergebnisse

Ziel	Vergleichbarkeit und gute Interpretation der Ergebnisse aus dem Monitoring gewährleisten
Ergebnisse	Datenblätter, die Daten für einzelne Indikatoren aufzeigen.
Material	Excel-Datenblätter, Word-Tabellen, Flipcharts, Stifte; je nach Bedarf
Akteure	Monitoring-Verantwortliche im Projekt
Anmerkungen	Monitoringdokumentation muss **so einfach wie möglich** sein! Große Datenmengen und riesige Tabellen sollten vermieden werden. Daten sind dann nicht mehr handhabbar! Insbesondere die Dokumentation qualitativer Daten erfordert analytische Kompetenz und Übung. Monitoring-Verantwortliche sollten darin geschult werden.
Ablauf	Pro Indikator wird ein Datenblatt angelegt, in dem die Veränderungen verfolgt werden können: **Beispiel: Selbstorganisation von Kleinbauerngruppen**

Projektziel	Kleinbauern organisieren sich erfolgreich und wenden verbesserte Anbaumethoden an
Indikator 1	Mindestens 50 Kleinbauerngruppen haben sich bis Ende 2007 erfolgreich organisiert.
Zwischenziele	

		2005	2006	2007
	Erfolgreiche Gruppen	35	40	50

(2004 existieren insgesamt 58 Gruppen, von denen 30 als erfolgreich eingestuft werden)

Zeitplan	▪ Basisdaten-Erhebung: September 2005 ▪ 1. Monitoring: September 2006 ▪ 2. Monitoring: Dezember 2007 Nach jedem Monitoring erfolgt eine Ergebnisbewertung.
Methoden	Partizipative Gruppendiskussion mit Ranking-Tool

Ablauf

Stichprobe	Alle bestehenden Kleinbauerngruppen
Untersuchung	

Kriterium	„Niedrig“	„Mittel“	„Hoch“
Teilnahme an Gruppentreffen			
Gute Leadership			
Qualität der Arbeit des Tutors			
Entwicklung der Mitgliederzahl			
Summe			
Anteil (Summe / (Anz. Kriterien * Anz. Kleinbauern)			

Vorgehen:

1. Alle Kleinbauern beurteilen individuell, ob sie ihre Gruppe anhand der Kriterien „niedrig“, „mittel“ oder „hoch“ bewerten.
2. Anteil der gesamten Nennungen für die drei Kriterien wird berechnet.
3. Eine Gruppe wird als erfolgreich eingestuft, wenn mehr als 70% der Mitglieder ihre Gruppe „mittel“ oder „hoch“ bewerten.

Steuerungsfaktoren

- Qualitätsverbesserung des Trainings
- Vergrößerung oder Verkleinerung der Gruppengröße
- Aufteilung oder Zusammenlegung der Gruppen

Auswertung der Monitoring-Ergebnisse

Die erfassten Informationen werden hinsichtlich Fortschritt und Wirkungen des Projekts bewertet (siehe „Steuerungsmöglichkeiten im obigen Beispiel und Frequenz der Diskussionen im Monitoringplan).

Mögliche Änderungen der Vorgehensweise im Projekt fließen in die Projektplanung und –steuerung ein.

Die Auswertung erfolgt in Teamsitzungen im Projekt. Dabei müssen Fragen diskutiert werden wie:

Wie schätzen wir die Daten ein? Sind wir erfolgreich oder nicht?

Sind die Erfolge ausreichend, um die geplanten Wirkungen zu erreichen?

Falls nicht, was muss geändert werden, um die Wirkungen zu erreichen?

Welche Faktoren aus dem Umfeld sind neu und wurden bislang nicht berücksichtigt?

Falls Indikatoren angepasst oder Datenerhebungsmethoden geändert werden müssen, muss dies im Monitoring- und im Operationsplan vermerkt werden.

Hinweis

Die Analyse qualitativer Daten erfordert Zeit und Übung! Alle qualitativen Daten sollten unmittelbar nach der Erhebung in Zusammenarbeit mit den Interviewern oder Moderatoren analysiert werden, damit wichtige Informationen nicht verloren gehen.

7.7 Kommunikation der Monitoring-Ergebnisse

Ziel	Information der Beteiligten: Zielgruppe/n, Welthungerhilfe, Kofinanzierer, andere Organisationen; Feedback durch die Beteiligten
Ergebnisse	Berichte, Flipcharts, Grafiken zur Information der Beteiligten sind erarbeitet bzw. Workshops durchgeführt
Akteure	Monitoring-Verantwortliche, Projektmitarbeiter, Projektmanagement
Anmerkungen	Kommunikation an den Zielgruppen ausrichten und **so einfach wie möglich** halten! Monitoring als Unterstützung von gemeinsamen Lernprozessen zwischen Zielgruppen und Projekt braucht Zeit und muss systematisch angegangen werden. Diskussion von Monitoring-Ergebnissen erfordert Offenheit des Projektteams, sich auch von außen kritisch bewerten zu lassen und Fehler zuzugeben.
Ablauf	Analysieren, wer welche Informationen braucht (sofern nicht schon beim Monitoring-Plan geschehen). Die erforderlichen Informationen aufbereiten, in Form von Grafiken, Tabellen, Flipcharts, Berichten. Überprüfen, ob die dargestellten Informationen klar und verständlich aufbereitet sind und ob der Detailgrad ausreicht. Es muss nicht alles kommuniziert werden! **Kommunikation im Projekt** Im Projekt kann dies in wöchentlichen oder monatlichen Sitzungen geschehen. Hierfür sind Tabellen und Grafiken meist ein geeignetes Hilfsmittel. Ebenso muss vorher entschieden werden, wer an diesen Sitzungen teilnimmt. Tagesordnung und notwendige Dokumente müssen von der Monitoring-Verantwortlichen zeitgerecht vorbereitet sein. **Kommunikation mit den Zielgruppen oder anderen Beteiligten** Für die Zielgruppe müssen die Ergebnisse gesondert aufbereitet werden. Dabei sollten, soweit wie möglich, grafische Elemente genutzt werden. Ein Workshop muss sorgfältig geplant werden. Vorab müssen Ziele des Workshops festgelegt und sein Programm davon abgeleitet werden. Ansonsten drohen Workshops mit der Zielgruppe in generelle Diskussionen abzugleiten. Dies ist nicht Sinn des Monitoring. Wenn Ziel des Workshops ein Lernprozess ist, muss dieser organisiert werden. Es können z. B. innerhalb eines Workshops unterschiedliche Gruppen gebildet werden, die die Ergebnisse getrennt diskutieren und anschließend wieder zusammen führen. Workshops benötigen immer eine Moderation, die unterstützende Fragen für den Lernprozess vorbereiten muss. Da ein Ziel der Diskussion mit den Zielgruppen das Feedback im Hinblick auf die Monitoring-Ergebnisse ist, muss ausreichend Raum für dieses Feedback im Workshop vorgesehen werden. Dieses Feedback muss dokumentiert werden und sollte in Diskussionen des Projektteams zur Änderung seiner Vorgehensweise einfließen. Eine andere Form der Verbreitung von Monitoring-Ergebnissen sind Filme oder Radiosendungen. Gut aufbereitet erreichen sie meist ein großes Publikum. Hierfür braucht ein Projekt jedoch geschulte Mitarbeiter.

8 Hilfsmittel und Tools für Befragungen

8.1 Stichprobenverfahren

Ziel	Repräsentative Daten über eine große Grundgesamtheit erheben (meist bei Baseline angewendet).
Art der Ergebnisse	Quantitativ und qualitativ
Akteure	Projektmitarbeiter, Monitoring-Verantwortliche
Ablauf	Eine "Vollerhebung" von Haushalten, Betrieben etc. ist angesichts vorhandener Ressourcen in Projekten ausgeschlossen. Daher müssen Stichproben (Samples) gezogen werden. Folgende Stichprobenverfahren existieren:

Zufallsstichproben (Random Sampling)	**Ziel:** Soll ein möglichst repräsentatives Abbild der Zielgruppen garantieren. **Problem:** Meist sind nur unverlässliche Angaben über die Grundgesamtheit vorhanden! Repräsentativität ist daher fragwürdig!
	Einfache Zufallsstichproben Wenn Listen von Haushalten, Betrieben, Individuen etc. existieren. Jeder Fall erhält eine Nummer, dann werden Elemente gezogen, bis gewünschte Anzahl erreicht ist.
	Systematische Stichproben Wie einfache Stichprobe, aber: jeder z. B. 5., 10., 15. etc. wird ausgewählt
Non-Random-Sampling	**Ziel:** Gezielte Auswahl von Stichproben auf Grundlage von Kriterien, die das Projekt erarbeitet.
	Cluster Sampling Bestimmung geographischer oder institutioneller Cluster, d.h. Gruppen. Große Untersuchungsfelder werden auf kleinere, homogenere Einheiten reduziert, die eher für eine Stichprobenziehung geeignet sind.
	Quota Sampling - nach Merkmalsverteilung Hilfreich für Vergleiche oder um bestimmte Merkmale für das Monitoring besonders zu untersuchen. Auswahl einer festgelegten Anzahl von Einheiten, die über gleiche Merkmale verfügen. Diese werden verglichen mit Untergruppen, die ähnlich sind, aber in einem Merkmal unterschiedlich, z. B. können hier Genderaspekte oder Altersverteilung eine Rolle spielen. Interviewer wählt Stichprobe während der Erhebung. Problem: Selektion, starkes Gewicht des Interviewers, subjektiver Präferenzen).

Für das Monitoring ist eine Kombination der Stichprobenverfahren, d. h. ein

	mehrstufiges Stichprobenverfahren zu empfehlen: Zunächst sollte eine Zufallsauswahl von Dörfern getroffen werden, um anschließend innerhalb der Dörfer dann gezielter mit Hilfe von Non-Random-Sampling-Methoden vorzugehen. Es müssen angemessene Stichprobengrößen für das Monitoring gesucht werden! Diese sind auch abhängig von zeitlichen und personellen Ressourcen und der Anzahl der Gruppen, über die eine Aussage getroffen werden soll.
Vorteile	Erlaubt, Aussagen besser zu generalisieren
Grenzen	Braucht Übung
Literatur	http://www.idrc.ca/en/ev-33011-201-1-DO_TOPIC.html

8.2 Standardisierte Befragungen und Erstellung von Fragebögen

Ziel	Bereitstellung vergleichbarer Informationen über eine relativ große Anzahl von Gruppen oder Individuen.
Art der Ergebnisse	Basisinformation um Wirkungen zu beobachten. Erlaubt, verschiedene Gruppen zu verschiedenen Zeitpunkten zu vergleichen. Erlaubt, Veränderungen in einer bestimmten Gruppe im Verlauf einer bestimmten Zeit zu analysieren. Ergebnisse sind meist quantitativ.
Dauer	Je nach Detailgrad und Stichprobenumfang ca. drei bis fünf Tage für die Vorbereitung, je nach Umfang der Stichprobe bis zu vier Wochen für Erhebung; ca. vier Wochen bis zu drei Monate für die Analyse der Daten, 2 Wochen für Datenaufbereitung
Material	Fragebögen, Stifte
Akteure	Projektmitarbeiter, Interviewer, ggf. externe Interviewer
Kosten	Hoch, da meist externe Interviewer beschäftigt werden müssen; Faustregel: ca. 40-50 Euro pro Haushalt
Anmerkungen	Training in Erhebungsmethoden erforderlich; Supervision der Interviewer notwendig. Für einzelne **sektorale Fragen** siehe **Checklisten im Anhang** (Basisdatenerhebung). Sollte qualitativ erhobene Daten untermauern.
Ablauf	1. Zweck des Fragebogens festlegen 2. Entscheiden, welche Inhalte mit dem Fragebogen abgedeckt werden sollen. 3. Fragen erarbeiten, mit deren Hilfe die Daten erhoben werden können 4. Entscheiden, ob geschlossene oder offene Fragen gestellt werden sollen (siehe Hinweise auf der folgenden Seite) 5. Fragen in eine logische Reihenfolge bringen (sollten, soweit wie möglich eine „natürliche“ Gesprächsführung ermöglichen). Dabei einfache Sprache benutzen. 6. Festlegen, wer befragt werden soll und wie groß die Stichprobe sein soll. 7. Den Fragebogen testen, um zu überprüfen, ob die Fragen von Interviewten verstanden werden, ob die Ergebnisse präzise genug sind und die erwünschten Ergebnisse liefern und ob die Dauer des Interviews noch angemessen ist.
	8. Nach dem Test einen Analysedurchlauf machen, um zu überprüfen, wie viel Zeit für die Analyse benötigt wird. Hierbei auftauchende Probleme geben Hinweise für die Änderungen des Fragebogens (z. B. zu lang, Antworten nicht klar genug, zu viele Kategorien etc.)

	Geschlossene Fragen (Antwort ja, nein oder bestimmte Zahlen)	Offene Fragen (präzisere Information, Antworten länger)
	Haben Sie genug Nahrungsmittel, um Ihre Familie zu ernähren?	Welche Nahrungsmittel bauen Sie an? Wie viel Nahrungsmittel brauchen Sie, um Ihre Familie zu ernähren? Was tun Sie, wenn Nahrungsmittel knapp werden?
	Haben Sie die Anweisungen des Beratungsdienstes verstanden und umgesetzt?	Was hat der Berater Ihnen zum Reisanbau erklärt? Was denken Sie über seine Erklärungen? Waren diese klar, nützlich und auf Ihre Probleme bezogen? Haben Sie die Empfehlungen ausprobiert? Was denken Sie über das Ergebnis? Wie wollen Sie den Reisanbau in Zukunft angehen?

Vorteile	Liefern detaillierte Informationen, vor allem auf Haushaltsebene. Vergleich der Ergebnisse ist leichter, und Ergebnisse können zeitlich flexibel bearbeitet werden. Schlussfolgerungen über eine repräsentative Stichprobe können für die Gesamtheit der Zielgruppe verallgemeinert werden.
Grenzen	Braucht geschulte Interviewer. Analyse dauert meist lange und erfordert spezifische und solide Kenntnisse in Erhebungs- und Analysemethoden. Braucht oft eine relativ große Stichprobe, dadurch aufwändig, teuer und langwierig. Befragungen ergeben keine Hinweise auf nicht-intendierte Wirkungen.
Literatur	http://www.idrc.ca/en/ev-33011-201-1-DO_TOPIC.html
Beispiele	**Living Standards Measurement Study (LSMS)** sammelt Daten über: Ausgaben, Haushaltszusammensetzung, Bildung, Gesundheit, Ernährung, Sparen, landwirtschaftliche Aktivitäten, Einkommensquellen. Es existieren Datensets für viele Länder unter folgendem Link: http://www.worldbank.org/lsms/

8.3 Leitfaden-Interviews

Ziel	Datenerhebung in Einzel- oder Gruppeninterviews auf der Grundlage eines Leitfadens für die Gesprächsführung.
Art der Ergebnisse	Eher qualitative Ergebnisse
Akteure	Projektmitarbeiter, Interviewer, Moderatoren
Anmerkungen	Leitfaden-Interviews sind die Grundlage für die Anwendung aller partizipativen Methoden in diesem Leitfaden.
Ablauf	Zweck und Informationsbedarf bestimmen. Interviewer schulen und sicherstellen, dass sie mit dem Leitfaden flexibel umgehen können. Insbesondere muss das Dokumentieren der Aussagen geübt werden. Halbstrukturierte Interviews sollten am besten von einem Team von zwei Personen durchgeführt werden. In diesem Fall kann eine Person das Gespräch führen und die zweite Person macht Notizen. Dies ist bei Gruppendiskussionen unerlässlich. Die Leitfaden-Interviews testen (kann Bestandteil des Trainings sein). Anzahl der zu Befragenden bestimmen. Interviews durchführen.
Vorteile	Lässt den Befragten mehr Raum für Antworten. Gute Grundlage für die Nutzung .
Grenzen	Interviewer/Moderator muss flexibel mit dem Leitfaden umgehen können. Auswertung von Leitfadengesprächen ist nicht leicht. Informationen können meist nicht statistisch verarbeitet werden. Zeitintensives Instrument.
Literatur	http://www.idrc.ca/en/ev-33011-201-1-DO_TOPIC.html

8.4 Fokusgruppeninterview

Ziel	Ausgangslage einer bestimmten Zielgruppe klären.
Art der Ergebnisse	Informationen über Probleme, Wünsche, Bedarf, Potenziale und Motivationen der Zielgruppe. Ergebnisse sind qualitativ.
Dauer	1-2 Tage Vorbereitung, 1,5 bis 2 Stunden Durchführung, 2 Tage Nachbereitung
Material	Leitfaden für die Moderation der Diskussion, Papier, Stift, Visualisierungsmaterial
Akteure	Ausgewählte Vertreter der Zielgruppen (ca. 6-10); Moderator, Beobachter, Protokollant.
Anmerkungen	Möglichkeit, mit homogenen oder mit heterogenen Gruppen zu arbeiten (abhängig vom Ziel: ist eine eher breite Einschätzung gewünscht, Gruppe heterogen zusammen setzen, bei tiefergehenden Analysen eher homogene Gruppen bilden). Immer MEHRERE Fokusgruppen zu einem Thema durchführen; bietet Grundlage für Verallgemeinerung der Ergebnisse. Besonders geeignet, um vielschichtige Motivationen und Verhaltensursachen erfassen zu können. Gruppen können VOR, WÄHREND und NACH einem Projekt befragt werden. Damit wird die Diskussion zum Monitoringinstrument.
Ablauf	Diskussionspunkte aus Informationsbedarf für Monitoring definieren. Gruppen identifizieren und einladen (leitet sich aus Informationsbedarf/Zielsetzung ab; Teilnehmer sollten über ähnlichen Informationsstand verfügen). Leitfaden für die Diskussion vorbereiten. Zeitlichen und inhaltlichen Ablauf der Diskussion festlegen; mögliche Fragen formulieren. Diskussion durchführen; Gespräch moderieren und dokumentieren. Auswertung der gewonnenen Informationen: Aussagen thematisch bündeln, analysieren; Zitate vermerken. Ergebnisse mit Ergebnissen anderer Fokusgruppendiskussionen vergleichen und dokumentieren (sind die Daten verlässlich; gibt es Widersprüche zwischen den Gruppen etc.).
Vorteile	Gruppendiskussionen können Trends und Sachverhalte aufzeigen. Gruppendiskussionen zeigen eher als Einzelbefragungen unbewusste Sachverhalte auf. Die Diskussion mit anderen Teilnehmern bewirkt größere Reflexion.
Grenzen	Gefahr von dominanten Personen während der Diskussion. Keine repräsentativen Ergebnisse. Erfordert sorgfältige Auswahl der Teilnehmer. Erfordert Erfahrung in Moderation von Gruppendiskussionen.

Literatur	http://www.umweltbundesamt.de/umweltbewusstsein/publikationen/Leitfaden-Fokusgruppen.pdf http://www.unu.edu/unupress/food2/UIN11E/uin11e0e.htm

9 Nicht indikatoren-basierte Methodologien für Wirkungsmonitoring

Es gibt neben der linearen Vorgehensweise zum Monitoring, die von den meisten Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit verwendet werden, auch andere Methoden.

Diese bieten interessante Alternativen bzw. Ergänzungen zu den o. g. Methoden und können zur Klärung wichtiger Fragen verwendet werden, die im Verlauf des Projektes auftreten und noch nicht in den Indikatoren berücksichtigt sind. Im Vordergrund steht bei all diesen Methoden die Steuerungs- und Lernfunktion des Wirkungsmonitoring.

9.1 MAPP® – vgl. auch PALSA in diesem Leitfaden

Ziel	Projektwirkungen ohne Indikatoren bestimmen.
Art der Ergebnisse	Qualitativ und quantitativ. MAPP ist ein partizipatives Verfahren, das in Gruppendiskussionen durchgeführt wird und rückblickend Veränderungen erhebt und mit Projektaktivitäten in Verbindung setzt.
Dauer	Mehrere Tage im Dorf, Analyse ebenfalls mehrere Tage pro Dorf
Material	Visualisierungsmaterial für die Dorfworkshops
Akteure	Projektmitarbeiter (Team von 2-4 Personen), Zielgruppen, evtl. externe Interviewer
Anmerkungen	MAPP® = Method for Impact Assessment of Programs and Projects – eingetragene Marke; von Susanne Neubert 1998 entwickelt Abgewandelt existiert die Methode auch unter dem Namen PALSA und wird im Wirkungsmonitoring der Millenniumsdörfer angewendet.
Ablauf	Die Methodologie besteht aus einer Abfolge von Schritten. Dabei gibt es Erhebungsschritte und Analyseschritte. Die Erhebungen finden zusammen mit den Zielgruppen statt; die Analyseschritte werden vom Erhebungsteam geleistet. Schritte, die nur vom Erhebungsteam geleistet werden, sind in der Tabelle grün unterlegt. Methodische Schritte:

Schritt 1: **Lebenslinie**	Zeigt die Entwicklung der lokalen Lebensbedingungen innerhalb eines Zeitrahmens, vgl. Beschreibung in diesem Leitfaden
Schritt 2: **Trendanalyse**	Auf einer Matrix mit Zeitachse und Bewertungsachse wird abgetragen, nach welchen Kriterien die Zielgruppe ihre Lebensqualität beurteilt und wie sich diese im Zeitverlauf entwickelt haben. Grundlage sind Schlüsselkonzepte von Armut: Lebensstandard, Zugang zu Ressourcen, Erweiterung von Wissen, Stärkung von Rechten; vgl. Beschreibung in diesem Leitfaden
Schritt 3: **Cross-Checking**	Mit Hilfe von Statistiken, evtl. einem Transect, Einzelgesprächen mit Experten etc. werden die erhobenen Daten verifiziert.
Schritt 4: **Einfluss-Matrix**	Es wird eingeschätzt, wie die Aktivitäten des Projektes auf die Kriterien für Lebensqualität eingewirkt haben; vgl. Methodenbeschreibung in diesem Leitfaden

Ablauf

Schritt 5: Entwicklungs- und Wirkungsprofil

Die wichtigsten Informationen werden auf einen Blick dargestellt.

Entwicklungs- und Wirkungsprofil von Makiwari

	Profillinie -- +/- ++	Kommentar der TeilnehmerInnen	Hauptursachen
Erhöhung oder Verringerung des Lebensstandards			
Einkommen	○○●○○	Wird vor allem durch landwirtschaftliche Erträge bzw. klimatische Bedingungen bestimmt	HDWSP, Markt und Straßenbau
Gesundheit	○○○○●	Positiver Trend durch die verbesserte Gesundheitsversorgung im Dorf und den Zugang zu sauberem Wasser	HDWSP, MoH/WV
Ernährungssicherheit	○○●○○	Wird wie das Einkommen hauptsächlich durch Niederschläge bestimmt	
Zugang oder Ausschluss von Ressourcen			
Zu Trinkwasser	○○○○●	Sehr positiver Trend	HDWSP
Zu Waschwasser	○○○●○	Positive Entwicklung	HDWSP
Vergrößerung oder Abnahme des Wissens			
Kenntnisse über Gesundheit / Hygiene	○○○○●	Aufklärungskampagnen und mehr Fortbildungen führten zu einem verbesserten Hygieneverhalten	MoH, Unicef, WV, HDWSP
Schulbesuch	○○○○●	Positive Entwicklung durch Schulbau, Eröffnung auch einer Sekundarschule und mehr Zeit der Kinder, den Unterricht zu besuchen	DC & WV, HDWSP
Zugang oder Ausschluss von Rechten			
Entscheidungsstrukturen	○○○○●	Positive Entwicklung durch politischen Umbruch und Stärkung von Institutionen im Dorf	u.a. HDWSP
Partizipation	○○○○●	Partizipation an den Infrastrukturprojekten (Schule, Gesundheitsstation, Straße, Wasser)	Unicef, WV, ILO, HDWSP
Sicherheit	○○○○●	Zunahme u.a. durch sichere Wasserversorgung	Insbesondere HDWSP

Das Wirkungsprofil kann im Monitoring als Datenblatt eingesetzt werden. Veränderungen werden dort durch die Visualisierung relativ schnell sichtbar.

Vorteile

Bewertungen der Zielgruppe werden transparent gemacht.

Durch Einsatz partizipativer Methoden kommen alle zu Wort.

Visualisierte Ergebnisse bleiben in den Dörfern.

Grenzen

Qualität ist abhängig von gut geschulten Moderatoren, die den Prozess der Entscheidungsfindung nicht beeinflussen.

Literatur

Neubert, Susanne 2005: Akteurszentrierte Wirkungsanalyse und Ermittlung von Beiträgen zu den internationalen Entwicklungszielen. Papier zum Vortrag für den Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“ Frühjahrstagung am 3. Juni 2005 in Bonn unter http://www.uni-saar-land.de/fak5/stockmann/akepol/meetings/00000014/PAPERNeubert_AKEPOL0605.pdf

9.2 Most Significant Change (MSC)

Ziel	Monitoring ohne Indikatoren; Partizipatives Monitoring
Art der Ergebnisse	Quantitativ und qualitativ, auf der Basis von Geschichten oder Videos zu Veränderungen
Material	Je nach Fokus. Papier, Stifte, Videokamera, Fotoapparat
Akteure	Zielgruppen, Projektmitarbeiter
Anmerkungen	Metaphern für MSC sind z.B. Zeitungen. Sie berichten nicht aufgrund von Indikatoren, sondern liefern Geschichten. Sie sind strukturiert nach einzelnen Themen. Die wichtigsten Nachrichten stehen auf der ersten Seite.
Ablauf	

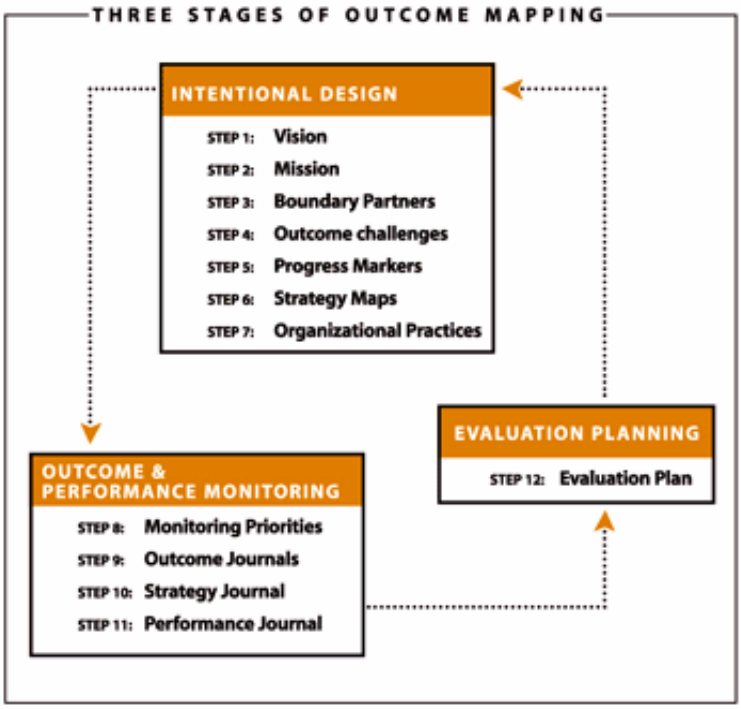
Schritt 1	Veränderungsfelder (= Themen oder „domains of change“) festlegen. Es werden vier große Felder unterschieden: ▪ Veränderung in der Qualität der Lebensbedingungen ▪ Veränderung der Partizipation von Menschen an Entwicklungsaktivitäten ▪ Veränderungen in der Nachhaltigkeit von Organisationen und deren Aktivitäten ▪ Andere Veränderungen
Schritt 2	Häufigkeit des Monitoring bestimmen (monatlich, vierteljährlich etc.)
Schritt 3	Geschichten über „significant changes“ sammeln- anhand von ▪ Dokumentation von Geschichten, die Projektmitarbeiter im Verlauf ihrer Arbeit hören, Interviews, Gruppendiskussionen oder Dokumentation der Geschichten durch die Zielgruppen
Schritt 4	Signifikante Veränderungen zur Diskussion stellen: In einem Mehrstufen-Prozess mit den Zielgruppen und im Projekt selbst werden die wichtigsten Veränderungen ausgewählt. Hierfür können Ranking- und Scoring Methoden verwendet werden.
Schritt 5	Den Zielgruppen die Auswahl der signifikantesten Veränderungen rückspiegeln
Schritt 6	Eventuell einen Prozess zur Verifizierung der Geschichten in Gang setzen
Schritt 7	Quantifizierung
Schritt 8	Analyse der Veränderungen
Schritt 9	Veränderungen der Projektvorgehensweise beschließen

Vorteile	Kann mit indikator-basierten Methoden kombiniert werden. Zeigt häufig nicht intendierte / ungeplante Veränderungen auf, die beim Indikatoren-basierten Monitoring seltener identifiziert werden.
Grenzen	Erfordert Bereitschaft, nicht nur Erfolge, sondern auch Schwächen zu diskutieren.

	Kann sehr subjektiv sein. Zeitintensives Vorgehen. Erfordert viel analytische Kapazität, insbesondere bei der Analyse der Geschichten.
Literatur	http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf

9.3 Outcome Mapping

Ziel	Gemeinsame Lernerfahrung mit den Partnern der Umsetzung machen.
Beschreibung	M&E Methodologie entwickelt von IDRC (The International Development Research Centre, Canada). Die Methodologie legt einen Schwerpunkt auf Verhaltensänderungen. Outcomes sind in dieser Methodologie definiert als: Änderungen im Verhalten, in Beziehungen, Aktivitäten von Individuen, Gruppen oder Organisationen, mit denen ein Projekt direkt zusammenarbeitet. Diese Verhaltensänderungen können logisch mit Projektaktivitäten in Verbindung gebracht werden, auch wenn sie nicht notwendigerweise direkt durch die Projektaktivitäten bedingt sind. Partner: Individuen, Gruppen und Organisationen, mit denen das Projekt unmittelbar zusammenarbeitet und von denen sich das Projekt Veränderungen erwartet. Der Projektbeitrag zu Entwicklung wird auf Grundlage seines Einflusses auf die Partner geplant und eingeschätzt. Das zentrale Konzept von Outcome Mapping ist daher, dass Entwicklung von, mit und für Menschen stattfindet. Outcome Mapping stellt daher nicht die Veränderungen an sich (z. B. sauberes Trinkwasser oder stärkere Wirtschaftsleistungen) in den Vordergrund, sondern fokussiert auf Verhaltensänderungen bei Menschen und Organisationen.
Art der Ergebnisse	Qualitativ und quantitativ
Akteure	Projektteam, direkte und indirekte Zielgruppen, meist in Workshopform
Ablauf	Outcome-Mapping findet in drei Schritten statt: **1. Schritt** **Planung:** Projektziele werden anhand von vier Fragen beantwortet: Wozu? Zu welcher Vision soll das Projekt beitragen? Wer? Wer sind die Partner? Was? Welche Veränderungen werden von den Partnern gewünscht? Wie? Wie wird das Projekt zum Veränderungsprozess beitragen? **2. Schritt** **Outcome und Performance Monitoring**: Basiert auf systematischer Selbsteinschätzung.
	Gemessen wird: ▪ Der **Fortschritt der Partner** hin zu erwünschten Outcomes (Tool: „Outcome Journal“: Dokumentation der Veränderungen) ▪ Die **interne Performance des Projektes** (Welche Strategien wenden wir an, sind die Partner zufrieden etc. – Tool: Strategiekarten) ▪ Organisation der **Lernprozesse im Projekt** (Tool: Performance Journal) Zur Erarbeitung der Journale sind wiederum Datenerhebungen bei den entsprechenden Akteuren notwendig. Methoden hierfür unterscheiden sich nicht von den in diesem Leitfaden vorgestellten.

	3. Schritt Evaluationsplanung: Evaluationsprioritäten werden festgelegt und ein Evaluationsplan entwickelt. **Drei Schritte mit Unterschritten von Outcome Mapping**  Quelle: Earl et al. 2001, S. 4
Vorteile	Ist prozessorientiert. Kann mit Logframe-basierten Methoden kombiniert werden.
Grenzen	Nicht geeignet für stark standardisierte und formalisierte Projektarbeit. Gründet auf Offenheit für Lernprozesse und Selbstevaluation.
Literatur	Earl, Sarah, Fred Carden and Terry Smutylo, 2001: Outcome Mapping; Building Learning and Reflection into Development Programs, International Development Research Centre (IDRC), auf www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html.

10 Leitfragen für Förderbereiche des Sektorportfolios als Grundlage für Situationsanalyse und Monitoring

10.1 Basisinfrastruktur (Förderbereich 2)

Förderschwerpunkt 2.1: Einfachwohnungsbau

Leitfragen
✓ Wie hoch ist der Zerstörungsgrad (total zerstört/Reparaturbedarf) der vorhandenen Häuser?
✓ Wie viele Personen bewohnten den zerstörten Wohnraum (Anzahl, Geschlecht, Alter, Status)?
✓ Ausstattung der zerstörten Häuser (Hauswasseranschluss, Elektrifizierung, sanitäre Einrichtungen, Abwasserentsorgung)?
✓ Besitzen die Hauseigentümer/Bewohner Eigentumsnachweise (Landtitel)?
✓ Existiert ein Siedlungsplan (entscheidend für den Wiederaufbau ganzer Siedlungen)?
✓ Sind die Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen (Frauen, Witwen, Alte, Behinderte) in die Planung des Wohnraums eingeflossen?
✓ Ist das ursprüngliche Siedlungsgebiet für eine Neu- bzw. Wiederbesiedlung geeignet?
✓ Wie hoch wird das Selbsthilfepotenzial der Zielgruppe eingeschätzt?
✓ Existieren für den Hausbau Minimalanforderungen seitens der lokalen Behörden (Größe, räumliche Aufteilung, Sicherheitsstandards etc.)?
✓ Welche Baumaterialien sollen verwandt werden (Verfügbarkeit, ökologische Aspekte, z. B. Holz)?
✓ Durch wen erfolgt die Bauabnahme (Projektmanagement, lokale Behörden)?
✓ Ist genügend qualifiziertes lokales Fachpersonal (Handwerker, Ingenieure etc.) verfügbar?
✓ Wie ist die Erreichbarkeit des Projektstandorts?
✓ Bietet das gewählte Hausdesign die Möglichkeit individueller Ausführungen (z. B. Raumaufteilung, Anzahl/Größe der Fenster, Außenfarbe etc.)?

Förderschwerpunkt 2.2: Straßen- und Wegebau

Leitfragen
✓ Welchem Ziel dient die Straße?
✓ Wird es sich um eine Haupt- oder Nebenstraße handeln?
✓ Wie hoch ist das zu erwartende Verkehrsaufkommen?
✓ Welche Lasten werden auf die Straße kommen? (Schwer- und Güterverkehr oder Personenverkehr)
✓ Soll die Straße „arbeitsintensiv“ oder „maschinell“ gebaut werden?
✓ Durch welches Terrain wird die Straße verlaufen?
✓ Sind die notwendigen Baumaterialien lokal vorhanden?
✓ Verfügt die Region über ausreichend qualifiziertes lokales Personal?
✓ Wie kann man die Zielgruppen (z. B. Flüchtlinge, Kindersoldaten, Frauen etc.) erreichen und umfangreich integrieren?
✓ Gibt es nationale Straßenbauvorschriften bzw. –standards?
✓ Gibt es lokale Strukturen, die mit einbezogen werden können?
✓ Wie kann man Strukturen schaffen bzw. reaktivieren, um eine Straßeninstandhaltung zu organisieren und somit eine Investmentsicherung zu erreichen?
✓ Wie lassen sich negative Begleiterscheinungen des Straßenbaus, wie erhöhte Anzahl von Verkehrsunfällen, Ausbreitung von Kriminalität, Verbreitung von sexuell übertragbaren Krankheiten (STD), reduzieren?

Förderschwerpunkt 2.3: Wasserver- und Abwasserentsorgung

Leitfragen
✓ Wie hoch ist der tägliche Wasserverbrauch pro Haushalt?
✓ Wie lange dauert die tägliche Beschaffung von Wasser?
✓ Wie ist die Wasserqualität am Ort des Verbrauchs (point of use)?
✓ Wie viele Tage pro Jahr fällt das Wasserversorgungssystem aus?
✓ Wie viele Haushalte pro Dorf / Gemeinde verfügen über eine Toilette (Latrine) und nutzen diese?
✓ Wie viele Haushalte waschen Hände mit Seife vor der Zubereitung von Mahlzeiten und nach dem Toilettengang?
✓ Wie wird Schmutzwasser pro Haushalt entsorgt?
✓ Wie hoch sind die Investitionskosten pro Kopf und Jahr für die Wasserversorgung?
✓ Wie hoch sind die laufenden Kosten pro Kopf und Jahr für die Wasserversorgung?
✓ Erfüllen das Wasserkomitee und die Verantwortlichen für das Versorgungssystem ihre Funktion?
✓ Anteil der Frauen und besonders Bedürftigen im Komitee?
✓ Erfolgt die Erhebung der Wassergebühr (für das Versorgungssystem) in der Form wie ursprünglich mit der Gemeinde geplant?
✓ Erfolgt eine Unterstützung (backstopping) durch die implementierende Organisation/Regierung? In welcher Form?
✓ Werden das Wasserversorgungssystem, die Latrinen und Abwasserstrukturen von der Gemeinde genutzt?

Förderschwerpunkt 2.4: Soziale Infrastruktur

Leitfragen
✓ Beinhaltet die Analyse der Projektregion eine Bestandsaufnahme der sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen, politischen und infrastrukturellen Situation?
✓ Welche kulturellen Prinzipien des Gemeinlebens existieren (Trennung von Mann und Frau in der Öffentlichkeit, Blutrache, Akzeptanz von Gemeineigentum)?
✓ Welche gemeinschaftlich gestalteten und genutzten Einrichtungen gab und gibt es in den Gemeinden (z. B. Schulen, Kindergärten, Gesundheitsstützpunkte, Sozialzentren, Jugendzentren, Kinder- und Altenheime, Heime für Behinderte, Frauenzentren, Badehäuser, Kommunale Ausbildungsstätten, Parks)?
✓ Welche gesellschaftlichen Gruppen nutzen diese Einrichtungen und wie groß ist deren Wirkung (z. B. Anzahl der durchschnittlichen Besucher/Nutzer)?
✓ Wie werden diese Einrichtungen genutzt und wie sind sie organisiert (Bürgerkomitees, Geschäftsführer, Finanzverwaltung)?
✓ Gibt es gemeinschaftlich erarbeitete oder vereinbarte Nutzungskonzepte/-Richtlinien?
✓ Wie finanzieren sich diese Einrichtungen?
✓ Werden sie durch Regierungsstellen bzw. nationale und internationale Organisationen gefördert?
✓ Gibt es eine private Unterstützung?
✓ Akzeptiert die Gemeinschaft die kommerzielle Nutzung von sozialen Einrichtungen?

10.2 Ländliche und regionale Entwicklung (Förderbereich 3)

Förderschwerpunkt 3.1: Integrierte ländliche Entwicklung

Leitfragen

- ✓ Beinhaltet die Analyse der Projektregion eine Bestandsaufnahme der sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen, politischen und infrastrukturellen Situation?
- ✓ Ist die Partizipation der Beteiligten (Zielgruppen und andere relevante Akteure) bei Planung, Umsetzung und Monitoring gesichert?
- ✓ Sind die Maßnahmen bedarfsorientiert und kulturell angepasst?
- ✓ Sind die Ansprüche (und der potenzielle Nutzen) der unterschiedlichen Zielgruppen (besonders Arme, Minderheiten, religiöse Gruppen, Kinder, Frauen) bei den Maßnahmen adäquat berücksichtigt?
- ✓ Werden Selbsthilfestrukturen und Institutionen gefördert, die die Nachhaltigkeit langfristig sichern?
- ✓ Sind die Maßnahmen technisch angemessen und von der Zielgruppe beherrschbar?
- ✓ Sind Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel (u. a. Risikoanalysen, Katastrophenvorsorge) berücksichtigt?
- ✓ Sind Konfliktpotenziale und die mögliche Konflikt verschärfende Wirkung von Projektmaßnahmen bedacht?
- ✓ Sind die geplanten Maßnahmen verknüpft und die Wechselwirkungen abgestimmt, und sind ausreichend Kapazitäten für die unterschiedlichen Fachbereiche eingeplant?
- ✓ Sind das Projekt (Träger) und die Zielgruppenorganisationen vertikal und horizontal mit anderen Akteuren (gerade auch staatlichen Strukturen) vernetzt, werden scaling-up Bedingungen berücksichtigt?

Förderschwerpunkt 3.2: Landwirtschaft

Leitfragen

- ✓ Welchen Beitrag leistet die Landwirtschaft zur Eigenversorgung und als Einkommensquelle für die Familie?
- ✓ Welches sind die wichtigsten Feldfrüchte für die Eigenversorgung und für den Verkauf?
- ✓ Welche Vermarktungskanäle sind vorhanden bzw. welches Entwicklungspotenzial für die Vermarktung gibt es?
- ✓ Welches sind die gebräuchlichsten Anbaumethoden (Fruchtfolgen, Inter-Relaycropping, Brandrodung, Brache) und Methoden zur Bodenbearbeitung (Minimalbodenbearbeitung, Pflügen)?
- ✓ Wird Bewässerungsfeldbau betrieben und wenn ja, in welchem Umfang? Gibt es ausreichend Wasser?
- ✓ Für welche Kulturen und in welchem Umfang werden Mineraldünger und Pflanzenschutzmittel eingesetzt?
- ✓ Wird eigenes oder zugekauftes Saatgut verwendet?
- ✓ Was sind die Durchschnittserträge der wichtigsten Feldfrüchte?
- ✓ Haben die Erträge im Verlauf der letzten zehn Jahre zugenommen, abgenommen oder sind sie konstant geblieben? Was sind die Gründe für diesen Trend?

- ✓ Gibt es Erosion – wenn ja, in welchem Umfang und was wir dagegen unternommen?
- ✓ Welches sind die wichtigsten Hindernisse für eine Erhöhung der landwirtschaftlichen Produktion und Einkommen? Wie könnten sie überwunden werden?
- ✓ Welches sind die wichtigsten landwirtschaftlichen Entwicklungspotenziale?
- ✓ Wer in der Familie übernimmt welche landwirtschaftlichen Arbeiten?
- ✓ Wer in der Familie verfügt über die aus der Landwirtschaft erzielten Erlöse?
- ✓ Sind Viehhaltung und Ackerbau integriert? Wenn ja, in welcher Weise?
- ✓ Gibt es Zugang zu landwirtschaftlicher Beratung und wenn ja, in welchen zeitlichen Abständen?
- ✓ Gibt es einen ländlichen Entwicklungsplan der nationalen oder lokalen Regierung?
- ✓ Gehören die Familien einem Interessenverband (Farmerunion, Kooperative, Vermarktungsorganisation ...) an?
- ✓ Was ist die durchschnittliche Betriebsgröße?
- ✓ Wem gehören die landwirtschaftlichen Flächen und, falls im Familienbesitz, wie ist die Erbfolge geregelt?

Förderschwerpunkt 3.2: Viehwirtschaft

Leitfragen

- ✓ Bestand an Vieh (detailliert)?
- ✓ Wie wird gefüttert (Vorratshaltung oder Wanderviehhaltung)?
- ✓ Wie groß ist die Farm bzw. das Einzugs-, Wandergebiet des Farmers?
- ✓ Wie gut ist die veterinärmedizinische Versorgung?
- ✓ Wie hoch sind Produktionsmaterialeinsatz und Ertrag?
- ✓ Selbstversorgung, Verarbeitung, Verkauf?
- ✓ Ist Wasserzuggang gegeben, in welcher Form?
- ✓ Ist der Futteranbau in die Fruchtfolge integriert?
- ✓ Zugehörigkeit zu einem Verband (Farmerunion, Kooperative, Vermarktungsorganisation)?
- ✓ Landrechte, eigenes Land oder Viehwanderung auf kommunalem Gebiet?
- ✓ Gibt es eine Strategie oder einen Entwicklungsplan der Regierung?
- ✓ Gibt es Subventionen und von wem: INGOs, NGOs oder Regierung etc.?
- ✓ Inwieweit wird biologisch gearbeitet?
- ✓ Findet eine Überweidung statt, wie ist die Regeneration der Weidefläche und gibt es Systeme der Überwachung und Faustregeln?
- ✓ Gibt es Ausbildungsangebote?
- ✓ Wie ist die Familie in die Arbeit mit einbezogen?
- ✓ Wird die Form der Arbeit als eher aussterbend betrachtet oder zukunftsweisend?
- ✓ Eher Frauenarbeit oder Männerarbeit?
- ✓ Wie groß ist die zu ernährende Familie?
- ✓ Gibt es Klimaveränderungen oder durch menschliches Tun veränderte Bedingungen in den letzten Jahren und welche?

Förderschwerpunkt 3.2: Forstwirtschaft

Leitfragen
✓ Woher stammt das Holz, mit dem gekocht oder geheizt wird? ✓ Sind die zugänglichen Feuerholzmengen ausreichend? ✓ Welche Wege müssen täglich/wöchentlich zurückgelegt werden, um an Feuerholz zu kommen? ✓ Wie viel Zeit wird dafür aufgewendet? ✓ Wer sammelt das Holz (Männer, Frauen, Kinder)? ✓ Gibt es Aufforstungen, die nicht durch ein Projekt initiiert wurden? ✓ Um welche Flächen handelt es sich (Größe)? ✓ Wo wird aufgeforstet (Entfernung zum Dorf, wem gehört das Land)? ✓ Wer forstet auf? ✓ Welche Motivation gibt es für die Aufforstungen (Holzknappheit, Brenn-, Nutzholz, Erosionsbekämpfung, Aneignung von Land etc.)? ✓ Welche Art Aufforstungen werden bevorzugt: Frucht- oder Nutzholzarten? ✓ Ist die Holzproduktion nach internationalem Standard zertifiziert?
Produktion von Pflanzen ✓ Zugang der bäuerlichen Familien zu Produktionsmitteln (Saatgut, Jungpflanzen, Pflanzbeutel, Gießkannen und andere Werkzeuge)? ✓ Woher stammen die zur Pflanzung bestimmten Jungpflanzen (Eigenproduktion, Kauf)? ✓ Welche Arten werden hauptsächlich produziert/gekauft und gepflanzt? ✓ Gibt es für die Produktion von Pflanzen eine Ausbildung? ✓ Wer ist für die Produktion/Beschaffung von Jungpflanzen verantwortlich (Männer, Frauen, beide)? ✓ In welcher Entfernung zu den zukünftigen Pflanzorten werden die Pflanzen produziert? ✓ Wie viele Pflanzen werden pro Jahr und Art produziert?
Pflanzung und Schutz der Pflanzungen ✓ Zu welcher Jahreszeit wird gepflanzt? ✓ Gibt es einen Zusammenhang zwischen Pflanztermin und gefallenen Niederschlagsmengen? ✓ Wem gehört das Land, auf dem gepflanzt wird (privat, Dorf, Gemeinde, Staat)? ✓ Gibt es individuelle Pflanzungen? ✓ Gibt es Gemeinschaftspflanzungen? ✓ Verhältnis Privat- und Gemeinschaftspflanzungen? ✓ Werden die Pflanzungen gegen Feuer und Vieh geschützt - wenn ja, wie? ✓ Wie viele Pflanzen werden pro Jahr und Art gepflanzt?
Nutzung der Pflanzungen ✓ Werden in Nutzpflanzungen Durchforstungen/Endnutzungen durchgeführt - wenn ja, ab welchem Alter? ✓ Erbrachten diese Nutzungen bereits Erträge – wenn ja, wie viele und ab welchem Alter? ✓ Wie werden die Erträge genutzt (Eigenverbrauch, Verkauf)? ✓ Wenn Eigennutzung, welcher Art (Feuerholz, Bau- und Nutzholz, andere)? ✓ Wenn Verkauf, welche Erträge werden erzielt?

Förderschwerpunkt 3.3: Ernährungssicherung

Leitfragen
Ernährungsstatus ✓ Wie hoch ist der prozentuale Anteil an Kindern im Alter von 6-59 Monaten (oder alternativ 6-35 Monaten) unterhalb des Grenzwertes (-2 Z-Scores) für „wasting“, „stunting“ und „underweight“? ✓ Hat sich die Zahl im Vergleich zu vorhergehenden Messungen vergrößert (Achtung, unbedingt auf Jahreszeit achten)? ✓ Wie hoch ist der prozentuale Anteil an Frauen, die einen Body Mass Index (BMI) von unter bzw. über 18.5 haben?
Nahrungsaufnahme ✓ Welche Arten von Lebensmitteln sind verfügbar und wurden in den letzten 24 Stunden verzehrt?
Gesundheitsstatus ✓ Wie hoch ist der prozentuale Anteil Neugeborener mit einem Geburtsgewicht unter 2,500 g? ✓ Wie hoch ist die Kinder- und Müttersterblichkeit? ✓ Welcher prozentuale Anteil der untersuchten Kinder leidet zur Zeit der Befragung unter akuten Durchfallbeschwerden und wie viele hatten Durchfall während des letzten Monats? ✓ Wie hoch ist der prozentuale Anteil an Haushalten mit eigener Latrine/mit Zugang zu einer öffentlichen Toilette/Latrine? ✓ Wie hoch ist die Prävalenz häufiger Erkrankungen wie HIV, Malaria, Hepatitis, Tuberkulose?
Verfügbarkeit von Lebensmitteln (vgl. Leitfragen zu Land- und Viehwirtschaft) ✓ Makroebene: Gesamternte im Land im Verhältnis zur Bevölkerung? ✓ Mikroebene (Haushaltsebene): wie viel wurde geerntet und steht zum Eigenverzehr zur Verfügung? ✓ Wie hat sich ein zuvor definierter Proxy-Indikator für Kaufkraft über einen konkreten Zeitraum entwickelt? ✓ Wie weit ist es zu lokalen und regionalen Märkten? ✓ Hat sich der Zugang zu Märkten verbessert/verschlechtert? ✓ Was und wie viel wurde durch Hilfslieferungen verteilt?
Fürsorge ✓ Wie viele Personen wohnen durchschnittlich in einem Haushalt? ✓ Wie viele Alte, Kranke und Kinder gibt es durchschnittlich in einem Haushalt? ✓ Wie viele Haushalte gibt es in der Region, die von einer Frau geführt werden? ✓ Wie hoch ist die Analphabetenrate unter Frauen?
Gesundheitssystem ✓ Wie weit ist die nächste funktionierende Gesundheitsstation entfernt? ✓ Gibt es staatliche Impfprogramme? ✓ Wie hoch sind die Impfraten?
Gesundheitssystem ✓ Woher bekommt die Familie ihr Trinkwasser? ✓ Wie ist die Qualität des Trinkwassers? ✓ Wie hoch ist der Anteil an Haushalten mit Zugang zu sauberem Trinkwasser?

Förderschwerpunkt 3.4: Ressourcenmanagement

Leitfragen

- ✓ Welches sind die wichtigsten natürlichen Ressourcen im Interventionsgebiet (Ackerboden, Weideflächen, Vieh- und Fischzucht, Forst, Imkerei, Wasser, Luft/Wind, Mineralien, Biodiversität, Erholungsgebiet für Touristen)?
- ✓ Wie und von wem werden die Ressourcen genutzt?
- ✓ Werden die Ressourcen nachhaltig genutzt (d.h., würden sie bei gleichbleibender Nutzungsintensität auf unbegrenzte Zeit zur Verfügung stehen)?
- ✓ Welche Bedeutung haben die wichtigsten Ressourcen für die Nahrungsmittelgewinnung (Selbstverbrauch / Verkauf) und als Einkommensquelle für die Zielbevölkerung?
- ✓ Hat die Verfügbarkeit der wichtigsten Ressourcen im Verlauf der letzten zehn Jahre zugenommen, abgenommen oder ist sie konstant geblieben? Was sind die Gründe hierfür?
- ✓ Welches sind die wichtigsten Hindernisse für eine verbesserte Nutzung der wichtigsten Ressourcen? Wie könnten sie überwunden werden?
- ✓ Wie könnte der Nutzen aus den Ressourcen nachhaltig erhöht werden, welche Entwicklungspotenziale gibt es?
- ✓ Wer besitzt die Ressourcen? Gibt es diesbezüglich Gesetze auf nationaler oder lokaler Ebene und wenn ja, werden sie befolgt? Wie wird mit möglichen Konflikten umgegangen?
- ✓ Gibt es auf nationaler oder lokaler Ebene Nutzungspläne für die wichtigsten Ressourcen?

Förderschwerpunkt 3.5: Katastrophenvorsorge

Leitfragen

- ✓ <u>Bedrohung:</u> Welche Katastrophenrisiken sind in der Projektregion bekannt oder sind vorhersehbar (Klimawandel)?
- ✓ Vulnerabilität durch:
  - Übernutzung natürlicher Ressourcen
  - Besiedlung gefährdeter Gebiete
  - Unzureichende Kommunikations- und Verantwortungsstrukturen
  - Politische Instabilität?
- ✓ Gibt es im Lande ein gesetzlich verankertes Katastrophenvorsorgesystem und welche Kompetenzen haben kommunale Einheiten?
- ✓ Welche gesetzlichen Bestimmungen gibt es z. B. für Funkfrequenzen, Bauweisen, Raumordnungsplanung etc.?
- ✓ Welche traditionellen Strategien / aufgebauten Kapazitäten zur Katastrophenvorsorge und -bewältigung gibt es in den Gemeinden?
- ✓ Welche staatlichen, kommunalen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteure widmen sich heute der Katastrophenvorsorge und wie (per Gesetzesauftrag, aus Eigeninitiative)? Wie sind diese ausgestattet?
- ✓ Auf welche Art und Weise müssen / können diese Akteure unterstützt werden, um eine funktionierende Katastrophenvorsorge zu schaffen? Wie können sie in das Projektgeschehen eingebunden werden?
- ✓ Welche Bevölkerungsgruppe im Projektgebiet ist wie bedroht / ist welchen spezifischen Risiken ausgesetzt? (Kinder, Alte, Behinderte, Frauen in Häusern anders als Männer auf dem Feld / Frauen

wegen Sorge um ihre Kinder anders als Männer, Bewohner von Steinhäusern anders als Bewohner von Holzhütten etc.)

- ✓ Wer (Typ) / wie viele migrieren temporär (z. B. Wanderarbeiter)? Wer / wie viele stehen für welche permanenten Funktionen in kommunalen Katastrophen-Vorsorgestrukturen zur Verfügung?
- ✓ Wer kann welche Funktionen bei der Katastrophenvorsorge am sinnvollsten übernehmen? (Frauen an Funkgeräten im Dorf, Jüngere bei Rettungsbrigaden, Landwirte bei Wasserstandsmessern im Feld etc.)
- ✓ Wie verändern Maßnahmen zur Katastrophenvorsorge die Lebensgewohnheiten? (z. B. andere Bauweisen, Umsiedlung in andere Gebiete, Ausweisung von Schutz-/Sperrgebieten)
- ✓ Zugang zu Energie?
- ✓ Wie zuverlässig ist die Stromversorgung (Häufigkeit und Frequenz von Stromausfällen)?
- ✓ Welche Ressourcen stehen den jeweiligen Gruppen oder Individuen zur Verfügung (Zielgruppe / andere Akteure) und wie sollen diese in das Projektgeschehen einfließen?
- ✓ Welche zusätzlichen Ressourcen (Zeit, Personal, Material) sind erforderlich zur definierten Zielerreichung?

Förderschwerpunkt 3.6: Lokale Wirtschaftsförderung

Leitfragen

- ✓ Auf welcher Wirkungs**ebene** (Makro, Meso, Mikro) werden durch das Projekt Veränderungen angestrebt?
- ✓ Welche Wirkungs**bereiche** (Projektziel) werden in der Zielregion angestrebt? Zum Beispiel:
    - ✓ Erhöhung der Beschäftigungszahl
    - ✓ Armutsminderung
    - ✓ Einkommensumverteilung
    - ✓ Erhöhung von Einkommen
    - ✓ Verbesserung der Leistungs-/Wettbewerbsfähigkeit von Klein(st)unternehmen

Makroebene

kein explizites Aktionsfeld der Welthungerhilfe

Mesoebene

Organisation als direkte Zielgruppe; lokale Klein(st)unternehmen (=Teilnehmer) als indirekte Zielgruppe

- ✓ Wie verändern sich Anzahl und Struktur der Teilnehmer (d. h. Kleinstunternehmer als Kreditnehmer bzw. Mitglieder von Unternehmerverband, Handwerkskammer etc.)?
- ✓ Welche Dienstleistungsaktivitäten entwickeln die Organisationen, entsprechen diese den Bedürfnissen der Teilnehmer und in welchem Ausmaß werden sie von ihnen genutzt (z. B. Ausbildung, Training, Beratung, Arbeitsvermittlung, Input supply, Produktentwicklung, Marketing, Kreditportfolio)?
- ✓ Arbeitet die Organisation effizienter und effektiver (z. B. Kostenanalyse, Kundenzufriedenheit)?
- ✓ Auf welche Weise nimmt die Organisation Einfluss auf ihre Teilnehmer?
    - ✓ Hat sich das Verhalten der Teilnehmer verändert und wenn ja, wie (z. B. Anwendung neuen Wissens, Verhältnis der Klein(st)unternehmen zueinander, Entscheidungsfindung, Mobilität, Artikulationsfähigkeit)?
    - ✓ Hat sich die Beschäftigungssituation, Einkommenssituation und Leistungsfähigkeit der Teilnehmer verändert und wenn ja, wie (siehe Mikroebene)?

Mikroebene

Klein(st)unternehmer als direkte Zielgruppe; Angestellte und Mitarbeiter der Unternehmen als indirekte Zielgruppe

- ✓ Aufgrund welcher Kriterien wird die Auswahl der Zielgruppe vorgenommen (z. B. potenzielle oder existierende Klein(st)unternehmen, Besitzform (privat, Körperschaft), Größe (Mitarbeiterzahl, Vermögen, Umsatz), Gender (Frauenanteil), ländliche/städtische Unternehmen, bestimmter Industriezweig)?
- ✓ Auf welche Weise nimmt das Projekt Einfluss auf die Beschäftigungssituation der Zielgruppe (differenziert nach Männern und Frauen)?
    - ✓ Wessen Beschäftigung wird erhöht/vermindert und in welchem Maße? Zu welcher Einkommens-/Armutsschicht gehören die MitarbeiterInnen?
    - ✓ Wie viele MitarbeiterInnen sind Vollzeit-, Teilzeit angestellt oder selbstständig?
    - ✓ Wie sind die Qualifikationsanforderungen an die MitarbeiterInnen?
    - ✓ Arbeitsstunden pro Tag oder pro Woche?
    - ✓ Wie sind die Arbeitsplatzbedingungen?
    - ✓ Wie sicher ist der Erhalt der Arbeitsplätze in der Zukunft?
- ✓ Auf welche Weise nimmt das Projekt Einfluss auf die Einkommenssituation der Zielgruppe (differenziert nach Männern und Frauen)?
    - ✓ Wessen Einkommen wird erhöht/vermindert und in welchem Maße? Zu welcher Einkommens-/Armutsschicht gehören die Mitarbeiter?
    - ✓ Hat sich die Ausgabenstruktur verändert und wenn ja, wie (z. B. für Ernährung, Bildung, Kinder, Wohnen etc.)?
    - ✓ Von wem wird das erhöhte Einkommen verwendet?
    - ✓ Haben sich die Wohnverhältnisse verändert und wenn ja, wie (z. B. Strom-, Wasseranschluss, Telefon, TV etc.)?
- ✓ Auf welche Weise nimmt das Projekt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen?
    - ✓ Wie hoch ist der Umsatz?
    - ✓ Wie hoch ist der Gewinn?
    - ✓ Wie hoch sind die Produktionskosten und wie sind sie strukturiert?
    - ✓ Wie hoch ist die Arbeitsproduktivität?
    - ✓ Wie hoch ist die Kapitalverzinsung (Return of Investment)?
    - ✓ Wie hoch ist der Anteil der Ausschussproduktion?
    - ✓ Was sind die externen Finanzierungsquellen und wie hoch sind diese?
    - ✓ Wie ist die Geschäftsdiversifikation (Portfolio, Sortiment)?
    - ✓ Wie ist die Kundenzufriedenheit (Qualität der Produkte/Dienstleistungen)?
    - ✓ Welche Personalpolitik gibt es?
    - ✓ Welche Art der Buchhaltung wird angewendet?
    - ✓ Welche Instrumente des Marketing (Werbung, Distribution) werden angewendet?
- ✓ Wie viele der Unternehmen agieren zwei Jahre nach Projektende erfolgreich?

10.3 Soziale Integration und Bildung (Förderbereich 4)

Förderschwerpunkt 4.1: Vorschulische Förderung und schulische Bildung

Leitfragen

Vorschulische Bildung

- ✓ Findet die frühkindliche Förderung nach einem Konzept statt?
- ✓ Werden im Rahmen der frühkindlichen Förderung soziale Kompetenz, Grob- und Feinmotorik etc. gefördert?
- ✓ Wie werden die Eltern in die frühkindliche Erziehung einbezogen?
- ✓ Werden Ansätze aus der Montessori-Pädagogik aufgegriffen und an die Gegebenheiten angepasst?
- ✓ Hat das Betreuungspersonal eine einschlägige Ausbildung oder handelt es sich um ungelernte Arbeitskräfte?
- ✓ Wie groß sind die Gruppen?

Schulische Bildung

- ✓ Findet in der Schule lediglich Wissensvermittlung statt oder wird zusätzlich auch das soziale Lernen gefördert?
- ✓ Umfasst der Lehrplan neben den klassischen Fächern auch Themen wie den gewaltfreien Umgang mit Konflikten, Gewaltprävention etc?
- ✓ Werden die Lehrkräfte fortgebildet, insbesondere in Methodik und Didaktik?
- ✓ Wie wird der Lehrstoff methodisch und didaktisch vermittelt? Findet überwiegend Frontalunterricht statt oder werden auch andere Formen der Wissensvermittlung praktiziert?
- ✓ Wie viele Schüler/innen werden von einer Lehrkraft unterrichtet (durchschnittliche Klassengröße)?
- ✓ Gibt es für Schulabbrecher spezielle Förderangebote, um deren Reintegration in das formale Schulwesen vorzubereiten?

Förderschwerpunkt 4.2: Berufliche Bildung

Leitfragen

- ✓ Welche staatlichen und nichtstaatlichen Angebote der beruflichen Bildung gibt es für die Zielgruppen?
- ✓ Berücksichtigen die Angebote zur beruflichen Bildung die Lebenssituation von Jugendlichen in schwierigen Lebenslagen, d.h. sind die Lehrpläne auf die Lernbedürfnisse dieser Jugendlichen zugeschnitten?
  - ✓ Gibt es eine Altersbeschränkung?
  - ✓ Sind die Unterrichtszeiten mit evtl. Jobs (Schuhputzer) vereinbar?
  - ✓ Wie lange dauert die Ausbildung vor dem Hintergrund, dass die Perspektive dieser Jugendlichen eher kurzfristiger Natur ist?
  - ✓ Wie ist das Verhältnis von Theorie und Praxis, da Praxisbezug für die Zielgruppe wichtig ist?
  - ✓ Wie groß sind die Lerngruppen?
  - ✓ Sind im Lehrplan Praktika vorgesehen? Hilft der Ausbildungsträger bei der Vermittlung?
  - ✓ Eröffnet die Ausbildung den Jugendlichen über das traditionelle Spektrum von Berufswünschen hinaus neue, marktorientierte Berufs- und Verdienstmöglichkeiten?

- ✓ Werden Mädchen ermutigt und unterstützt, sich für „Männerberufe“ zu entscheiden?
- ✓ Gibt es für Frauen und Männer getrennte sanitäre Anlagen?
- ✓ Werden im Rahmen einer beschäftigungswirksamen Ausbildung Schlüsselqualifikationen vermittelt? Kompetenzen wie Verantwortungsbewusstsein, Kommunikations- und Ausdrucksfähigkeit, Kreativität, Frustrationstoleranz, Konflikt- und Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit, Arbeitskultur.
- ✓ Werden den Jugendlichen Starthilfen in Form von Mini-Krediten, Erstausstattung oder Orientierung bei der Stellensuche gegeben?
- ✓ Bringen die Mitarbeiter/innen, insb. das Lehrpersonal, die für ihren Aufgabenbereich relevanten fachlichen Kompetenzen mit? Gibt es arbeitsfeldspezifische Anforderungsprofile?
- ✓ Sofern NRO berufliche Bildung anbieten, sind die Abschlüsse staatlich anerkannt?

Förderschwerpunkt 4.3: Soziale Integration

Leitfragen

Materielle Versorgung

- ✓ Ist das physische Überleben der Kinder und Jugendlichen sichergestellt, d. h. die Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse nach Ernährung, Bekleidung, Gesundheit und Wohnen?
- ✓ Gibt es ggf. staatliche Anlaufstellen für Kinder und Jugendliche?
- ✓ Subventioniert der Staat mit einem Tagessatz NRO, die sich um die Basisversorgung von Kindern und Jugendlichen kümmern?

Psychopädagogische Betreuung

- ✓ Welche psychische Verletzungen, welche Art der Zerstörung des Selbstwertgefühls liegen bei den Kindern und Jugendlichen vor?
- ✓ In welchem Ausmaß sind die Kinder und Jugendlichen traumatisiert?
- ✓ Sind Maßnahmen geplant, um die erlebten und oft belastenden Erfahrungen und Erlebnisse aufzuarbeiten?
- ✓ Welche Instrumente werden zur Aufarbeitung der erlebten Grausamkeiten eingesetzt?
  - ✓ Kreative und kulturelle Angebote wie Malen, Musik, Tanz und Theater als wichtige Zugangsformen, die häufig auch therapeutisch eingesetzt werden?
  - ✓ Einzel- und Gruppengespräche?
  - ✓ Selbsthilfegruppen, Nachbarschaftskomitees und Stadtteilinitiativen wie Sport- und Fußballgruppen?
- ✓ Werden die Kinder und Jugendlichen von ihrer Umgebung stigmatisiert und herrschen gängige Vorurteile gegen sie vor? Wie ist ihre Akzeptanz in der Gemeinde, im Dorf, im Stadtteil?
- ✓ Werden mit Polizei- und Gefängnisangestellten und/oder Angestellten in Erziehungs- und Gesundheitseinrichtungen Workshops durchgeführt, um sie für die Lebenssituation von gefährdeten Kindern und Jugendlichen zu sensibilisieren?

Schulische Bildung

- ✓ Haben die Kinder und Jugendlichen frühzeitig die Schule verlassen (Abbrecher) und haben somit Defizite in ihrer schulischen Laufbahn?
- ✓ Welche Möglichkeiten gibt es, den verpassten Schulabschluss nachzuholen? Gibt es beispielsweise Abendschulen oder alternative Angebote, die die oft große Diskrepanz zwischen Lebensalter und Schulalter bei Schulabbrechern berücksichtigen?

Wohnverhältnisse

- ✓ Kommt eine Rückführung in die Familie oder familienähnliche Strukturen infrage?
- ✓ Sind andere Wohnformen wie beispielsweise „betreutes“ Wohnen, Wohngemeinschaften von Mädchen oder Jungen einer Familienrückführung vorzuziehen?
- ✓ Welche Ursachen liegen der Ablehnung von und Ausweisung aus der Familie zugrunde?
- ✓ Bleibt als letzte Wahl eine Heimunterbringung?

Schlüsselqualifikationen

- ✓ Werden soziale Kompetenzen wie Kommunikations- und Ausdrucksfähigkeit, Konflikt- und Teamfähigkeit, Kreativität und Flexibilität vermittelt?
- ✓ Werden die Kinder und Jugendlichen dabei unterstützt, ihre Bedürfnisse und Interessen zu artikulieren und entsprechend zu vertreten?

10.4 Zivilgesellschaftliche Strukturen (Förderbereich 5)

Förderschwerpunkt 5.1: Selbsthilfegruppen und Partnerorganisationen

Leitfragen

- ✓ Welche Satzungen, staatlichen Registrierungen und Tätigkeitsberichte können vorgelegt werden?
- ✓ In welchem Umfange verfügt die SHG/PO über eigene jährliche Einkünfte (Mitgliederbeiträge, Spenden, Sponsoren, Erträge aus wirtschaftlicher Tätigkeit)?
- ✓ Wie viele Mitglieder hat die SHG/PO, wie viele Mitglieder sind in der SHG/PO fest beschäftigt, wie viele Mitglieder sind ehrenamtlich tätig; wie viele abhängig Beschäftige hat die SHG/PO insgesamt?
- ✓ Wie ist die Organisation strukturiert (gewählte Vorstände; hauptamtliche Mitarbeiter; interner Audit etc.)
- ✓ Wie hoch ist das jährliche Geschäftsvolumen der SHG/PO jeweils in den letzten drei Jahren?
- ✓ Wie hoch ist der Verwaltungsanteil am Geschäftsvolumen jeweils in den letzten drei Jahren?
- ✓ Verfügt die SHG/PO über Richtlinien der Finanzbuchhaltung und ein Buchhaltungssystem?
- ✓ Können Nachweise über die Einhaltung nationaler Gesetze durch die SHG/PO vorgelegt werden (Steuerprüfungen etc.)?
- ✓ Liegt ein langfristiges Arbeitsprogramm vor und welche Schwerpunkte setzt die SHG/PO sich selbst in ihrer Projektarbeit?
- ✓ Welche Faktoren erachtet die SHG/PO als von ihr direkt kontrollierbar, welche als beeinflussbar und welche als lediglich akzeptierbar?
- ✓ Welche Vorhaben auf welchen Ebenen, in welchen Sektoren und Regionen hat die SHG/PO bisher durchgeführt?
- ✓ Welche Projekte wurden bisher durch öffentliche Zuwendungsgeber in welchem Umfange (Höhe der Zuschüsse) finanziert?
- ✓ Welche externen Bewertungen der Tätigkeit der SHG/PO können vorgelegt werden (Evaluierungen, Audits, Projektbewertungen, Berichte)?
- ✓ Wie beschreibt die SHG/PO ihr Zusammenwirken mit anderen staatlichen und nichtstaatlichen Institutionen in der Projektregion und in Einzelvorhaben?
- ✓ An welchen Netzwerken, Kooperationen, Konsortien, Partnerschaften nimmt die SHG/PO teil und welche Rolle sieht sie für sich dabei?
- ✓ Wie hoch ist der geschätzte Prozentsatz von Projekten/Aktivitäten, die zwei Jahre nach Projekt-/Tätigkeitsende noch wie geplant funktionieren?

Förderschwerpunkt 5.2: Demokratieförderung

Leitfragen
Demokratisierung ✓ Wie wird die Zielgruppe in die Planung und Durchführung des Projektes miteinbezogen? ✓ Wie fördert oder behindert das Projekt die Dezentralisierung von staatlicher und nicht-staatlicher (z. B. multinationale Konzerne) Autorität? ✓ Wird dem Subsidiaritätsprinzip im Planungsprozess und in der Entscheidungsstruktur des Projektes angemessen Rechnung getragen? ✓ Inwiefern spiegelt die ausgewählte Zielgruppe des Projektes die Gesamtbevölkerung wider? ✓ Wie nutzt das Projekt Spielräume zur Förderung unabhängiger (lokaler und nationaler) Medien?
Regierungsführung ✓ Welche lokalen, regionalen und nationalen Behörden weisen eine Zuständigkeit für im Projekt vorgesehene Aktivitäten auf? ✓ Wie werden lokale, regionale und nationale Behörden in die Planung und Durchführung des Projektes miteinbezogen? ✓ Wie unterstützt das Projekt lokale, regionale und nationale Behörden strukturell? ✓ Welche Bedingungen für Rechenschaftspflicht werden an lokale Partnerorganisationen gestellt, und wie wird die Einhaltung solcher Bedingungen konkret eingefordert und nachgehalten?

Förderschwerpunkt 5.2: Stärkung der Menschenrechte

Leitfragen
Grundsatz der Nichtdiskriminierung ✓ Aufgrund welcher Kriterien und durch welche Art von Verfahren wird die Auswahl der Zielgruppe vorgenommen? ✓ Werden bei der Zielgruppenauswahl verletzliche Gruppen besonders berücksichtigt? ✓ Wie wird eine diskriminierende Auswahl der Zielgruppe (Frauen, Kinder, kulturelle/ethnische/nationale/religiöse Minderheiten oder verletzliche Gruppen) ausgeschlossen?

Recht auf Nahrung
✓ Zu welchem Zeitpunkt und auf welche Weise wird der Zielgruppe die Bedeutung des „Rechtes auf Nahrung“ erklärt?
✓ Welche staatlichen Akteure sind zuständig für die Realisierung des Rechtes auf Nahrung?
✓ Trägt das Projekt dazu bei, dass staatliche Akteure ihrer Verpflichtung zur Realisierung des Rechtes auf Nahrung nachkommen? Wenn ja, wie?
  ✓ Hat das Gastland eine offizielle Entwicklungsstrategie? Wenn ja, stimmen die Zielsetzung und die Handlungsweise des Projektes mit der Strategie überein?
  ✓ Gibt es im Gastland funktionierende, freie und vor sozialen und ökologischen Überschreitungen geschützte Märkte? Wie trägt das Projekt dem Rechnung?
  ✓ Nimmt der Staat eine Führungsrolle bei der Koordination von Staat, Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft und internationalen Organisationen ein? Wie kann das Projekt unterstützend wirken?
  ✓ Sind in Politik, Verwaltung oder Zivilgesellschaft Bestrebungen zur Stärkung des Rechtssystems in Gange? Welchen positiven Beitrag kann das Projekt in dieser Hinsicht leisten?

- ✓ Sind in Politik, Verwaltung oder Zivilgesellschaft Bestrebungen im Gange, den undiskriminierten Zugang aller Bevölkerungsgruppen zu zur Nahrungssicherung notwendigen Ressourcen (Arbeit, Land, Wasser, genetische Ressourcen und Dienstleistungen) zu verbessern? Welchen positiven Beitrag kann das Projekt in dieser Hinsicht leisten?
- ✓ Wie kann das Projekt Bestrebungen zur Verbesserung der Nahrungssicherheit ('food safety'), des Konsumentenschutzes, der Ernährungsgewohnheiten, des Erziehungssystems, der Bewusstseinsbildung oder von Ernährungssicherheitsnetzwerken unterstützen?
- ✓ Trägt das Projekt dazu bei, dass staatliche Institutionen die Bevölkerung vor einer Beeinträchtigung ihres Zugangs zu Nahrung durch andere schützen und wenn ja, wie?
- ✓ Trägt das Projekt dazu bei, dass staatliche Institutionen Massnahmen zur langfristigen Ernährungssicherung erfolgreich und mit nachhaltiger Wirkung durchführen und wenn ja, wie?
- ✓ Trägt das Projekt dazu bei, dass staatliche Institutionen Nothilfe im Falle von Hungerkrisen und Katastrophen erfolgreich und undiskriminierend leisten und wenn ja, wie?
- ✓ Welchen Beitrag kann das Projekt dazu leisten, dass im Rahmen der staatlichen Finanzplanung genügend Gelder zur Nahrungssicherung bereitgestellt werden?
- ✓ Welche öffentlichen Informationsquellen über das Vorhandensein von besonders verletzlichen, ernährungsunsicheren Gruppen gibt es? Welchen Beitrag kann das Projekt zur Stärkung entsprechender Informationssysteme leisten?
- ✓ Welchen Beitrag kann das Projekt zur Stärkung staatlicher Ernährungssicherheitsnetzwerke leisten?
- ✓ Auf welche Art und Weise werden staatliche Akteure in Planung, Monitoring und Evaluierung des Projektes einbezogen?

✓ Wie kann die Zielgruppe darin gestärkt werden, ihr Recht auf Nahrung pro-aktiv und erfolgreich einzufordern?

- ✓ Trägt das Projekt zur stärkeren Beteiligung der Zielgruppe an öffentlichen Angelegenheiten bei, und wenn ja wie?
- ✓ Fördert das Projekt bei der Zielgruppe die Realisierung des Rechtes auf freie Meinungsäusserung sowie die Realisierung des Rechtes, Informationen zu ersuchen, zu erhalten und zu verbreiten, und wenn ja wie?
- ✓ Erteilt das Projekt juristische Beratung für die Zielgruppe?
- ✓ Unterstützt das Projekt die Zielgruppe darin, wichtige Anliegen im Zusammenhang mit Gewerbe, Arbeit und Beschäftigung, mit dem Zugang zu Land, Wasser, genetischen Ressourcen und Biodiversitätsschutz sowie zu Dienstleistungen auf dem Rechtsweg einzufordern?

Förderschwerpunkt 5.3: Konfliktbearbeitung und Friedenserziehung

Leitfragen

- ✓ Gibt es in der Projektregion/im Land latente Konflikte, die die Gefahr einer gewaltsamen Eskalation bergen? Werden Konflikte mit Gewalt ausgetragen?
- ✓ Sind der Welthungerhilfe und ihren Partnern Konfliktanalysen anderer Organisationen zugänglich (für die Projektregion/das Land)? Wenn nicht, erscheint es sinnvoll, dass die Welthungerhilfe eine solche Analyse durchführt?
- ✓ Gibt es für die Welthungerhilfe bzw. ihre Partner die Möglichkeit von Allianzen mit anderen Organisationen, um zur Minderung von Gewalt und zur Reduzierung oder Vermeidung von Gewalt gemeinsame Anstrengungen unternehmen zu können?
- ✓ Welche Gewaltpotenziale, d. h. trennende Faktoren bzw. Quellen für Spannungen gibt es (Menschen, Institutionen, Positionen, Handlungen, Interessen, Erfahrungen)?
- ✓ Welche Friedenspotenziale, d. h. verbindende Faktoren bzw. lokale Kapazitäten für Frieden gibt es (Personen und Gruppen, die Konfliktlinien überspannen; Institutionen, Handlungen, Interessen,

Erfahrungen; Netzwerke)?

- ✓ Welche ethnischen, sprachlichen und religiösen Gruppen gibt es in der Projektregion? In welchem Größen- und Machtverhältnis stehen die Gruppen zueinander?
- ✓ Werden die bestehenden sozialen Gruppen bei der Auswahl der Zielgruppe proportional berücksichtigt?
- ✓ Gibt es Konfliktlinien zwischen diesen Gruppen, und wenn ja, welche? Was sind die wichtigsten Streitpunkte? Welche Ursachen liegen den Konflikten zugrunde?
- ✓ Wird ausschließlich eine Konfliktpartei unterstützt? Welche Auswirkungen hat das?
- ✓ Auf welche Weise wird dem Vorhandensein der verschiedenen Gruppen im täglichen Sprachgebrauch (mündlich und schriftlich) des Projektes Rechnung getragen? Werden sprachliche Minderheiten berücksichtigt?
- ✓ Regt das Vorhaben die Zielgruppen dazu an, eigene Strategien und Initiativen der Konflikttransformation zu ergreifen und sich der Gewalt und den Provokationen zu widersetzen?
- ✓ Sind Frauen an den Initiativen und Strukturen der Konflikttransformation beteiligt? Wenn ja, wie?
- ✓ Vermeidet das Projekt, die bestehenden Gräben zwischen den Konfliktgruppen zu vertiefen? Wenn ja, wie?
- ✓ Wie wird vermieden, dass durch das Projekt lokale und/oder nationale Meinungsführer mit extremen Positionen gestärkt werden?
- ✓ Trägt das Projekt dazu bei, Ursachen für potenzielle und bestehende Konflikte zwischen den sozialen Gruppen zu beseitigen? Wenn ja, wie? Werden beispielsweise:
  - ✓ Vertrauensbildende Maßnahmen initiiert?
  - ✓ Dialogforen gefördert, Brücken der Verständigung gebaut?
  - ✓ Spielräume genutzt?
  - ✓ Lokale und/oder nationale Meinungsführer mit moderaten Positionen unterstützt und deren Profil in der Öffentlichkeit gestärkt?
- ✓ Welche Auswirkungen haben Subventionen? Sind sie alle beabsichtigt? Wird eine Gewaltökonomie unterstützt oder eine Friedenswirtschaft?
- ✓ Setzt die Finanzierung von außen lokale Ressourcen frei, die zur Förderung von Gewalt benutzt werden?
- ✓ Ist die Hilfe von außen Anreiz, die Gewalt bzw. den Krieg fortzuführen, weil man davon profitiert?
- ✓ Was ist die Rolle der Partner und ihr Einfluss auf den Konflikt? Agieren sie auf der gesellschaftlichen Ebene, auf der der Konflikt seine Ursache hat? Was sind ihre Stärken und Schwächen? Ist ihre physische oder psychische Sicherheit bedroht?
- ✓ Führt das Vorhaben zu einer größeren Sicherheit der Menschen?

10.5 Gesundheit und HIV&AIDS (Förderbereich 6)

Förderschwerpunkt 6.1: Basisgesundheitsdienste

Leitfragen

- ✓ Welche Krankheiten herrschten in den letzten fünf Jahren in der Region vor, welche treten zunehmend auf (Hauptmorbidität und Hauptmortalitätsursachen)?
- ✓ Welche Altersgruppen und sozialen Gruppen, nach Geschlechtern differenziert, sind in erster Linie von den Krankheiten betroffen?
- ✓ Welche Erklärungen haben die Menschen bzw. das Fachpersonal für das wiederholte Auftreten dieser Krankheiten?
- ✓ Lassen sich die Menschen beraten/ behandeln? Wenn ja, wo, wann und wie (welche Dienstleistungen werden in Anspruch genommen)?
- ✓ Welche Basisgesundheitsdienstleistungen werden angeboten? Welches sind die Haupthindernisse, aufgrund derer Angebote zur medizinischen Grundversorgung nicht in Anspruch genommen werden?
- ✓ Wissen in der Bevölkerung über grundlegende Standards der Hygiene und Gesunderhaltung?
- ✓ Wie hoch ist der Prozentsatz bei den Schwangeren und Müttern, die von Beratung erreicht werden?
- ✓ Wer ist für Finanzierung, Betrieb und Kontrolle der Basisgesundheitsdienste zuständig? (evtl. Mischformen Zentralstaat, Provinz, Gemeinde und privat)
- ✓ Gibt es in der Region Ausbildungsmöglichkeiten für paramedizinisches Personal wie Gesundheitsarbeiter/innen und Krankenpfleger/innen?
- ✓ Gibt es in der Region Menschenrechte verletzende Praktiken mit medizinischer Relevanz? Diese können von der Verstümmelung weiblicher Genitalien, Kinderarbeit und die Verheiratung von Mädchen, über Medikamententests und fehlende Schutzvorkehrungen am Arbeitsplatz (Beispiel Plantagenarbeiter/innen) bis hin zur Entsorgung von Öl und Chemikalien reichen.

Förderschwerpunkt 6.2: Prävention und Folgeminderung von HIV&AIDS

Leitfragen

Allgemein

- ✓ Wie hoch ist die HIV-Prävalenzrate in der Projektregion?
- ✓ Welches sind die Hauptübertragungswege in der Projektregion?
- ✓ Gibt es Armutsprostitution?
- ✓ Gibt es im Projektgebiet so genannte „Drehscheiben“, die ein Risiko steigerndes Verhalten fördern und somit zu einer HIV&AIDS-Verbreitung beitragen (z. B. stark befahrene Verbindungsstraßen wie Lkw-Routen, Seehäfen als Umschlagplatz etc.)?
- ✓ Wie wirken sich HIV&AIDS auf die Armut und den Lebensstandard der Zielgruppe aus?
- ✓ Wird berücksichtigt, dass ein Teil der Zielgruppe, u. a. HIV-Infizierte und AIDS-Erkrankte, nicht mehr oder nur noch eingeschränkt arbeitsfähig sind?
- ✓ Wie müssen geplante Maßnahmen ggf. angepasst werden, um den Erfolg des Projektes oder Programms nicht zu gefährden?
- ✓ Ein Teil der Zielgruppe, insbesondere Frauen, ist für die Pflege der Kranken verantwortlich. Welchen Einfluss hat dies auf die Projektmaßnahmen, müssen diese ggf. angepasst werden?
- ✓ Welche Einrichtungen verteilen bzw. stellen Präservative zur Verfügung, um Prävention zu fördern

(Gesundheits- und Beratungszentren, Krankenhäuser, NRO etc.)?

- ✓ Wie sieht der Zugang zu Behandlung, insbesondere zu antiretroviralen Medikamenten, sowie Pflege und Betreuung aus?
- ✓ Die Anzahl der von Kindern geführten Haushalte nimmt zu. Ist sichergestellt, dass diese Kinder trotz anderweitiger Verpflichtungen auch die Schule besuchen?
- ✓ Beinhaltet das Projekt Maßnahmen zur Aufklärung und Bewusstseinsbildung bezüglich HIV&AIDS bei der Zielgruppe und beim Projektteam?
- ✓ Wie wirkt sich HIV&AIDS auf die Erreichung des / der Projektziele aus?
- ✓ Sind Maßnahmen geplant, um die Folgen einer HIV-Infektion oder AIDS-Erkrankung aufzufangen bzw. abzumildern? Werden beispielsweise:
  - ✓ Einkommen schaffende Maßnahmen initiiert?
  - ✓ Unterstützung bei der häuslichen Pflege angeboten?
  - ✓ Grundkenntnisse in Ernährung und Hygiene sowie gesunder Lebensführung vermittelt?
  - ✓ Nachbarschaftshilfe organisiert oder Selbsthilfegruppen gegründet?
  - ✓ Ansätze zur Betreuung von AIDS-Waisen entwickelt (Dorfpaten, Schulfonds etc.)?

Spezifische Fragen zu Maßnahmen der Nothilfe und Rehabilitation

- ✓ HIV-Infizierte und an AIDS Erkrankte haben einen erhöhten Kalorien- und Nährstoffbedarf. Werden angereicherte Nahrungsmittel verteilt?
- ✓ Wird bei Food for Work und Cash for Work-Maßnahmen berücksichtigt, dass HIV-Infizierte und an AIDS Erkrankte nicht mehr oder nur noch eingeschränkt arbeiten können?
- ✓ Gibt es Armutsprostitution? Notsituationen haben häufig zur Folge, dass beispielsweise die bescheidenen Einkommensquellen mittel- bis langfristig verloren gegangen sind.
- ✓ Werden Frauen aktiv bei der Planung von (Sammel-)Unterkünften einbezogen?
- ✓ Sind Sammelunterkünfte so konzipiert, dass Frauen und unbegleitete Kinder vor gewalttätigen, sexuellen Übergriffen geschützt sind?
- ✓ Wird daran gedacht, dass eine bereits begonnene anti-retrovirale Behandlung möglichst nicht unterbrochen werden sollte?

Welthungerhilfe, Sparkasse KölnBonn, 370 501 98, Konto 1115

Deutsche Welthungerhilfe e.V., Friedrich-Ebert-Str. 1, D-53173 Bonn, Tel. +49 (0)228 2288-0, Fax +49 (0)228 2288-333, www.welthungerhilfe.de