zfd Ziviler Friedensdienst

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Planung
Monitoring
Evaluation

Leitfaden für PME in Programmen und Projekten des Zivilen Friedensdienstes der GIZ

Herausgeberin
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
T +49 61 96 79-0

Verantwortlich
Programm Ziviler Friedensdienst (G220)
Michael Eberlein

Autor/innen
Barbara Winstel mit Dr. Sandra Rubli und Benjamin Bräuer

Bonn und Eschborn, November 2017

Ziviler Friedensdienst

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Inhalt

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 6

ZEICHENKLÄRUNG 6

I. EINLEITUNG 1

PME ist wichtig, aber 1
Struktur des Kerndokuments 2
Entstehungsgeschichte 2

II. WIRKUNGEN DER ZFD/PARTNER-KOOPERATION 3

Wirkungsverständnis und normative Leitlinien 3
Sprechen wir über Wirkungen! 3
Bausteine zum Wirkungsverständnis 3
Normative Leitlinien des wirkungsorientierten PME 12

III. PME-PROZESSE IM ZFD 16

Hier machen wir PME im ZFD-Alltag! 16
Planung, Monitoring, Evaluation – Konsortium, Programm, Projekt 16
PME auf Ebene des Konsortiums ZFD 19
PME auf Programmebene 19
PME auf Projektebene 21

IV. PME-REISE DURCHS PROJEKT: DIE STATIONEN 25

Auf geht's: Methoden und Tools 25

Station 1 – Konfliktanalyse: Die Grundlegung für PME 26
Kontext- und Konfliktanalyse 26
Konfliktanalyse im PME-Prozess 26
Konfliktanalyse im ZFD/GIZ 26

Station 2 – Friedensvision als Zielfilm: Friede auf Erden – Programmatisch träumen 30
Friedensvision als Zielfilm – Soll- vs. Ist-Zustand 30
Impact als Vision eines positiven und gerechten Friedens 32

Station 3 – Wirkungsannahmen, Theories of Change: Fachwissen und Glauben 35

Station 4 – Outcomes: Zielfilm in schwierigem Gelände 40
Zielfilm Outcome-Ebene 40
Outcomes auf Programm- und Projektebene 40
Prozess der Erarbeitung und Formulierung 41
Friedens- und Konfliktakteure 43

Station 5 – Prozessindikatoren, Meilensteine: Wissen wo wir stehen und gehen 46

Station 6 – RPP – Reflexive Programmierung: Anleitung zum Glücklichsein 52
RPP-Matrix – reloaded 52
Effektivitätskriterien RPP 58

Strategische Verknüpfung 59

Station 7 – Monitoring – Reisen mit Überblick: Soll-Ist-Abgleich und Fahrplanänderung 62
Zentrale Fragestellungen des partizipativen Monitorings 62
Wann, wo und wie findet partizipatives Monitoring im ZFD/GIZ statt? 63
Monitoring der Beiträge von ZFD-Fachkräften und lokalen Fachkräften 65

Station 8 – Evaluation – Wiedersehen mit dem Zielfilm: Fantasy-, Propaganda- oder Dokumentarfilm? 67

EPILOG: WISSENSMANAGEMENT 69

PME-Kompetenz – wertschöpfende Ressource des ZFD? 69
Planung von Wissensmanagement 69
Monitoring von Wissensmanagement 70
Evaluation von Wissensmanagement 70

V. ARBEITSHILFEN 71

GLOSSAR 72

Abkürzungsverzeichnis

DNH	Do No Harm
FK	Fachkraft
KZE	Kurzzeiteinsatz
MoU	Memorandum of Understanding
MRA	Menschenrechtsansatz
MSC	Most Significant Change
LFK	Lokale Fachkraft bei der Partnerorganisation
NP	Nationales Personal bei der GIZ
ÖZ	Örtliche Zuschüsse
PO	Partnerorganisation/en
PÖK	Politökonomische Kurzanalyse
RPP	Reflecting on Peace Practice
TLS	Trägerübergreifende Länderstrategie
ToC	Theory/Theories of Change
ZFD-FK	ZFD-Fachkraft
ZFD-KOR	ZFD-Programmkoordinator/in

Zeichenklärung

△	Optionale PME-Schritte
▲	Verbindliche PME-Schritte
→	Verweis auf andere Stationen und weiterführende Dokumente
▭	Verweis auf Konfliktsensibilität, Gender und Menschenrechtsansatz (Wie beziehen wir sie ein?)
▭	Verweis auf Zeitpunkt und Zuständigkeit (Wer macht was wann?)

I. Einleitung

PME ist wichtig, aber....

... es kostet Zeit und bedeutet einen großen Mehraufwand, den ich bei meiner Arbeitsbelastung kaum leisten kann.
... ich weiß einfach nicht, wie ich PME sinnvoll angehen kann und was überhaupt gefordert und gefragt ist.
... es gibt so viele verschiedene PME-Methoden und Instrumente – welche sind im ZFD/GIZ-Kontext denn nun relevant? Irgendwie hat jedes Land seine eigene Praxis. Außerdem finde ich es schwierig, die verschiedenen Wirkungsebenen und Arbeitsebenen zu verstehen und miteinander zu verbinden. Ich weiß oft wirklich nicht, wo ich mich gerade befinde.

So und ähnlich lauten die **Fragen und Bedenken**, die im Zusammenhang mit PME immer wieder von ZFD-Fachkräften (ZFD-FK) und ZFD-Programmkoordinator/innen (ZFD-KOR) geäußert werden. Wie schlagen wir den Bogen zwischen Programm- und Projektebene? Wie stellen wir sicher, dass der große Wirkungszusammenhang innerhalb der Programmbildungsprozesse und in den Zyklen der einzelnen Länder (Länderstrategie – Programmplanung – Projektplätze – Planungsworkshop – Berichtsformate) hergestellt und in der Projektrealität abgebildet wird? Wo und wie werden der Beitrag und die Rolle der Partnerorganisationen (PO) erfasst? Welchen Beitrag können ZFD-FK leisten und wie wird dieser gemessen? Wo sind Querschnittsthemen verankert?

Gefragt ist ein **Orientierungsrahmen**, der über die praktikable Anwendung von Planungs- und Monitoring-Instrumenten im ZFD/GIZ verbindlich Auskunft gibt und – bei aller Vielfalt der Erfahrungen – ein gemeinsames Verständnis zur Wirkungsorientierung ermöglicht. PME ist ein wichtiger und integraler Bestandteil unserer Friedensarbeit. Ohne reflexive Planung, Beobachtung und Bewertung kann der Beitrag zum Frieden weder sinnvoll abgebildet noch langfristig gemessen und nach außen kommuniziert werden. Insofern ist der Zugang zu PME auch eine Haltungsfrage: Die kritische Reflexion des eigenen Handelns und der eigenen Herangehensweise an Konflikte ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Konflikttransformation und die *conditio sine qua non* für Planung, Monitoring und Evaluation. Dieser Leitfaden will eine **Hilfestellung** zum täglichen Umgang mit PME in Programmen und Projekten sein. Er soll die einheitliche Handhabung eines wirkungsorientierten PME-Systems des ZFD/GIZ sicherstellen und Planung, Monitoring und Evaluation als integralen Bestandteil der Friedensarbeit verankern.

Das Dokument ist in **zwei Teile** gegliedert: der erste Teil (das sogenannte **Kerndokument**) gibt die konzeptionelle Herangehensweise an PME im ZFD/GIZ vor und erklärt das Zusammenspiel von Programmen, Projekten und PO. Um die Kohärenz und Vergleichbarkeit sowie die Qualität von PME im ZFD/GIZ sicherzustellen, legt der Leitfaden hier bestimmte Handlungsschritte verpflichtend fest. Im zweiten Teil werden **Arbeitshilfen** zur Verfügung gestellt: hier erläutert der Leitfaden praxisnahe Beispiele und präsentiert eine Zusammenstellung von Handreichungen und Berichtsformaten, die sich an den Erfahrungen der verschiedenen Länder orientieren und sich in unterschiedlichen Kontexten bewährt haben.

Metaphorisch: Die Arbeitshilfen sind die Knoten des ausgerollten Leitfadens. Sie bieten konkreten Halt auf dem Weg durchs Gelände ähnlich wie die Knoten in einem langen Bergseil durch die Steilwand. Dieser Teil des Leitfadens soll in den kommenden Jahren vor dem Hintergrund laufender Lernprozesse kontinuierlich angepasst, ergänzt und verändert werden.

Struktur des Kerndokuments

Das Dokument enthält im Kernteil vier Kapitel mit römischen Zahlen: **I. Einleitung**, **II. Wirkungsverständnis**, **III. Prozesse**, **IV. Methoden und Instrumente**. Kapitel **V.** beinhaltet die **Arbeitshilfen** mit Handreichungen, Berichtsformaten und Beispielen.

Kapitel I leitet das Thema ein und erklärt die Entstehungsgeschichte des Leitfadens.

Kapitel II gibt einen Überblick über Wirkungen der ZFD-Partnerkooperation und definiert wesentliche Bausteine und Begriffe.

Kapitel III stellt die verschiedenen PME-Prozesse im ZFD/GIZ vor: Wo, wann und mit wem findet PME innerhalb des ZFD/GIZ statt?

In Kapitel IV nimmt der Leitfaden die Lesenden mit auf eine spannende Reise in PME-Gefilde: die acht Stationen, an denen er Halt macht, sind wesentliche Bausteine des ZFD/GIZ Wirkungsverständnisses: die Reise beginnt bei der Konfliktanalyse (Station 1), gefolgt von der Friedensvision auf Impact-Ebene (Station 2), der Erarbeitung von Wirkungsannahmen oder *Theories of Change* (ToC, Station 3), der Ausarbeitung von Outcomes (Station 4) und den dazugehörigen Prozessindikatoren (Station 5), er verweilt bei einer reflexiven Einheit zu *Reflecting on Peace Practice* (RPP, Station 6), in der unter anderem die RPP-Matrix als zentrales Instrument zur Einordnung von PME vorgestellt wird und leitet dann über zum Monitoring (Station 7) und der Evaluation (Station 8) von Programmen und Projekten. Jede Reisestation erklärt, was mit diesem Schritt gemeint ist, wie er sich in die Wirkungslogik einfügt, welche Elemente verbindlich oder optional sind und welchen Beitrag ZFD-FK, ZFD-KOR, lokale FK und andere Akteure an welcher Stelle leisten.

Kapitel V stellt Arbeitshilfen zur Verfügung für die Reise durch die acht Stationen.

Um die Handhabbarkeit des Leitfadens zu erleichtern, sind die einzelnen Stationen so gestaltet, dass sie auch unabhängig von den übrigen Stationen gelesen werden können. Konfliktsensibilität, Geschlechtergerechtigkeit und Menschenrechtsansatz (MRA) als wesentliche Maximen des ZFD werden in allen Stationen berücksichtigt.

Entstehungsgeschichte

Der Leitfaden wurde auf den beiden ZFD-KOR-Fachtagungen aus den Jahren 2015 und 2016 in Königswinter auf den Weg gebracht. Er orientiert sich an bereits existierenden Dokumenten zu PME des ZFD/GIZ (und anderer Träger) und schließt an das Reformdokument Ziviler Friedensdienst – Grundlagen, Akteure, Verfahren vom Februar 2014 an, das eine Handreichung für die Handhabung von PME auf Trägerebene vorgibt. Darüber hinaus integriert der Leitfaden die Auswertung einer detaillierten Befragung der ZFD-KOR zu unterschiedlichen PME-Instrumenten und -Verfahren der Länderprogramme. Im Rahmen einer virtuellen Community (PME im ZFD/GIZ) fand ein weiterer Austausch zu PME-Prozessen und Berichtsformaten statt. Auf dieser Grundlage wurden erste Entwürfe zum Leitfaden auf einem Validierungsworkshop vorgestellt und diskutiert. Der vorliegende Orientierungsrahmen ist das Ergebnis eines langen, partizipativen Klärungsprozesses und intensiver konzeptioneller Überlegungen.

An dieser Stelle möchten wir allen herzlich danken, die die Erarbeitung des Leitfadens tatkräftig unterstützt haben. Wir hoffen, dass der Leitfaden wichtige Fragen zu PME beantworten kann und dass er sich in der Praxis bewährt. Vor allem aber wünschen wir uns, dass PME in Zukunft weniger als Belastung, sondern eher als spannender, kreativer Prozess erlebt wird, der Akteure im Konfliktkontext, lokale Partner, ZFD-FK und Programmverantwortliche näher zusammenbringt.

II. Wirkungen der ZFD/Partner-Kooperation

Wirkungsverständnis und normative Leitlinien

Partnerländer aller Träger des ZFD weltweit

Sprechen wir über Wirkungen!

„Change for Peace" – so heißt ein Buch des ZFD/GIZ, in dem ZFD-FK aus Europa und den Partnerländern ihre Geschichten über die Veränderungen erzählen, die sie und die Beteiligten durch ihre Arbeit in den ZFD-Landesprogrammen[1] weltweit erleben. Es sind subjektive, dem eigenen Erleben entlang geschriebene, engagierte Berichte über das Leben der Menschen, die Geschichte und die Art des lokalen Konfliktes sowie die Wirkungen, die die ZFD-Arbeit auf die Menschen, auf deren Zusammenleben und auf deren Umgang mit dem Konflikt hat.

„Geschichten erzählen über Veränderung", diese narrative Form der Wirkungsanalyse, des Wirkungsnachweises und der Friedensimaginierung („Vision") ist eine wichtige und wirkmächtige Methode von PME. Erzählungen, Geschichten, journalistische Beiträge über die zu bewirkenden und bewirkten Veränderungen durch ZFD-Maßnahmen empfinden wir – wenn sie gut gemacht sind – als ganzheitlich, rund, kritisch analysierend und informativ. Dieser Leitfaden unterstützt die narrative Darstellung[2] als eine Methode der Erkenntnisgewinnung über Wirkungen und nimmt an einigen Stellen Bezug auf entsprechende Verfahren.

Daneben haben andere Methoden ihren Platz: Für die Einlösung des **Gebotes eines wirkungsorientierten ZFD-Programmmanagements** sind neben narrativen Beschreibungen auch stärker formalisierte und standardisierte Formen der Wirkungsdarstellung erforderlich. Man mag bedauern, dass dadurch die „Change Stories", die diese stärker formalisierten Wirkungsanalysen erzählen sollen, manchmal etwas von ihrer bildhaften Lebensnähe verlieren. Nur so sind sie jedoch anschlussfähig für die Kommunikation mit Partnern, Auftrag- und Geldgebern sowie in Fachkreisen.

Im nächsten Abschnitt stellen wir die wesentlichen Begriffe bzw. Bausteine des Wirkungsverständnisses im ZFD/GIZ vor und erläutern sie anhand eines Länderbeispiels.

Bausteine zum Wirkungsverständnis

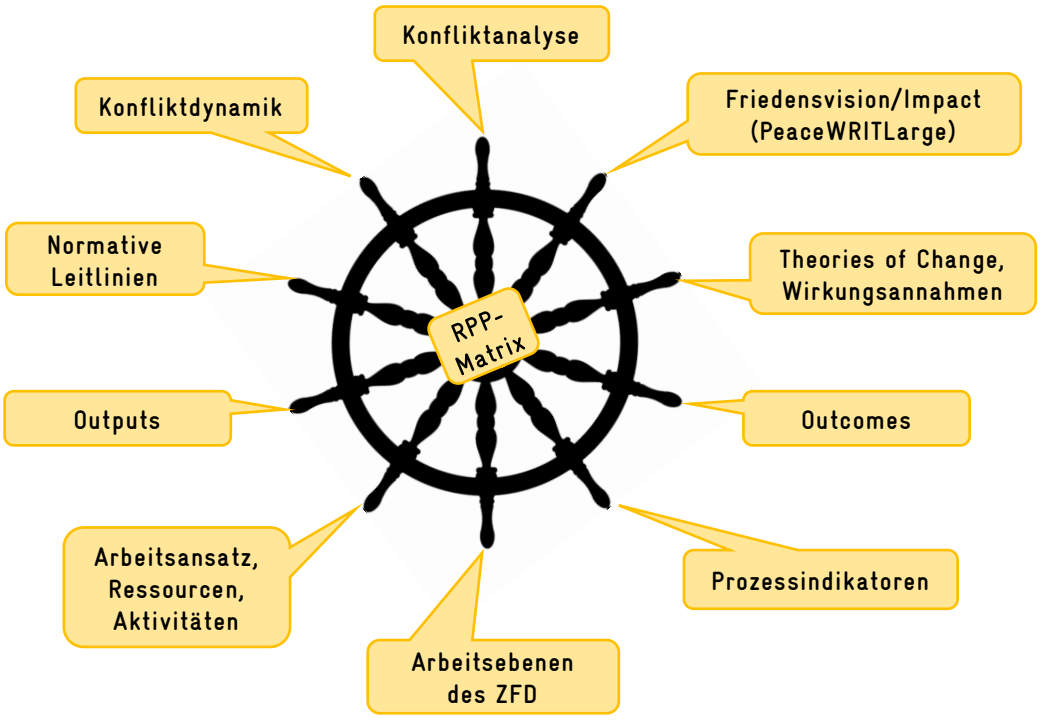
Die Abbildung zeigt die Bausteine unseres Wirkungsverständnisses. Sie werden im Folgenden überblicksartig dargestellt und in den Kapiteln III. und IV. detaillierter erläutert. In welcher Weise

---

1 Partnerländer aller Träger des ZFD weltweit, siehe Karte (Stand: 31.08.2017).

2 Zu Narrativ bzw. narrativ siehe das Glossar.

die Arbeit mit der RPP-Matrix[3] diese Bausteine zu einem zentralen Instrument von PME und der Wirkungsanalyse verbinden kann, schildern wir knapp am Ende dieses Abschnittes und ausführlich in Kapitel IV, Station 6. Wir beginnen mit dem Baustein „Konfliktdynamik", weil die Konfliktdynamik am Anfang jedes Vorhabens des Zivilen Friedensdienstes steht und schreiten das Rad im Uhrzeigersinn ab. Die normativen Leitlinien der ZFD-Arbeit, an denen sich das Wirkungsverständnis orientiert, werden im darauffolgenden Abschnitt behandelt.



Baustein Konfliktdynamik

Unter Konfliktdynamik verstehen wir das **Zusammenwirken verschiedener Faktoren bei der Entstehung und im Verlauf eines Konfliktes**. Faktoren sind zum einen das Verhalten der einzelnen Akteursgruppen (z.B. Konfliktparteien) sowie die dazugehörigen Ursachen, zum anderen bestimmte Zustände in der natürlichen und sozialen Umwelt der Betroffenen (z.B. Umweltzerstörung oder gesellschaftliche Diskriminierung). Diese Faktoren wirken aufeinander ein und erzeugen über einen gegebenen Zeitraum hinweg konflikteskalierende oder konfliktmindernde Wirkungen. Grundlegende Voraussetzung für die Bestimmung und die laufende Überprüfung von angestrebten Programmwirkungen in PME ist die Kenntnis und das Verstehen der Konfliktdynamik. Es ist das Ziel und das Ergebnis der Konfliktanalyse, diese Voraussetzung zu schaffen.

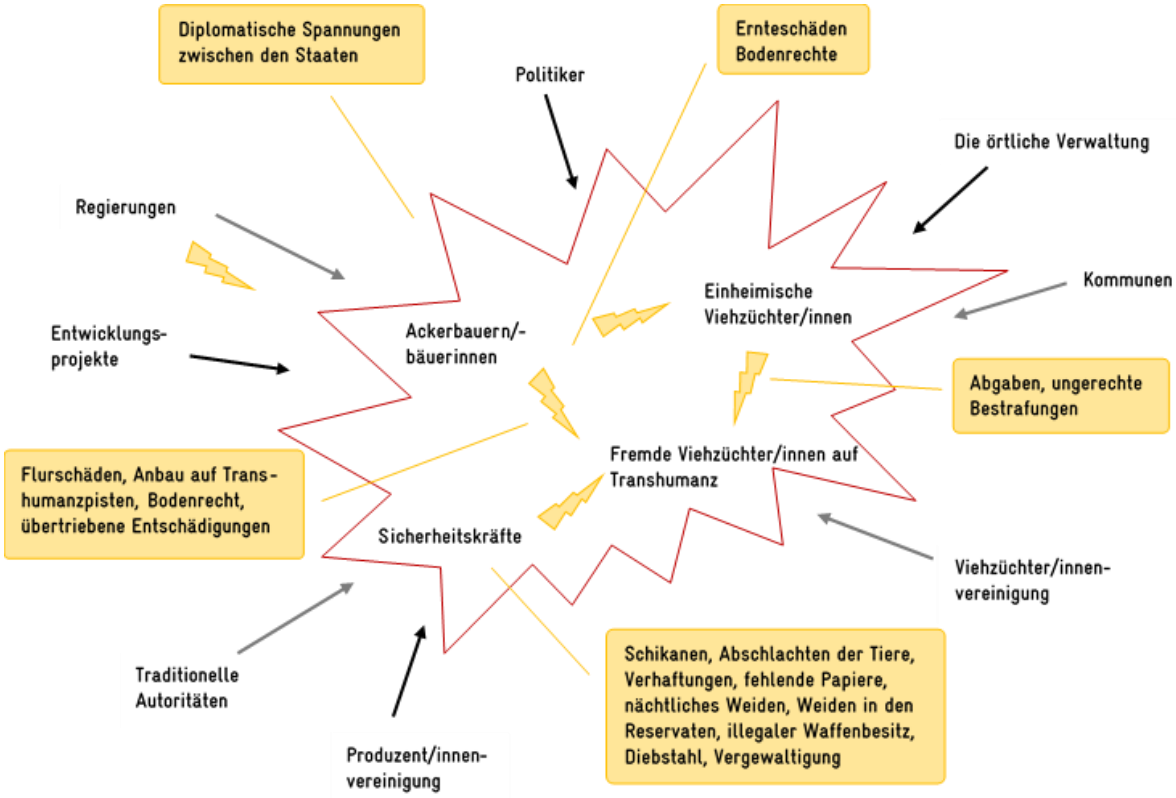
Baustein Konfliktanalyse

Die Konfliktanalyse ist eine **methodisch angeleitete Darstellung der Konfliktdynamik**. Sie liefert die Grundlage für die Programm- und Projektplanung. Beispielhaft zeigen die beiden folgenden Abbildungen Teile einer Konfliktanalyse einer Region im Grenzgebiet zwischen Benin, Burkina Faso und Niger, wo es über eine lange Zeit zu gewaltsamen Landnutzungskonflikten kam[4]. Stichwortartig zeigt die Analyse: gewaltsame Konflikte zwischen mobilen Viehzüchter/innen aus den drei Ländern

[3] Für eine ausführliche Erläuterung zu *RPP* siehe Kapitel IV, Station 6 sowie Glossar und Arbeitshilfe 2.

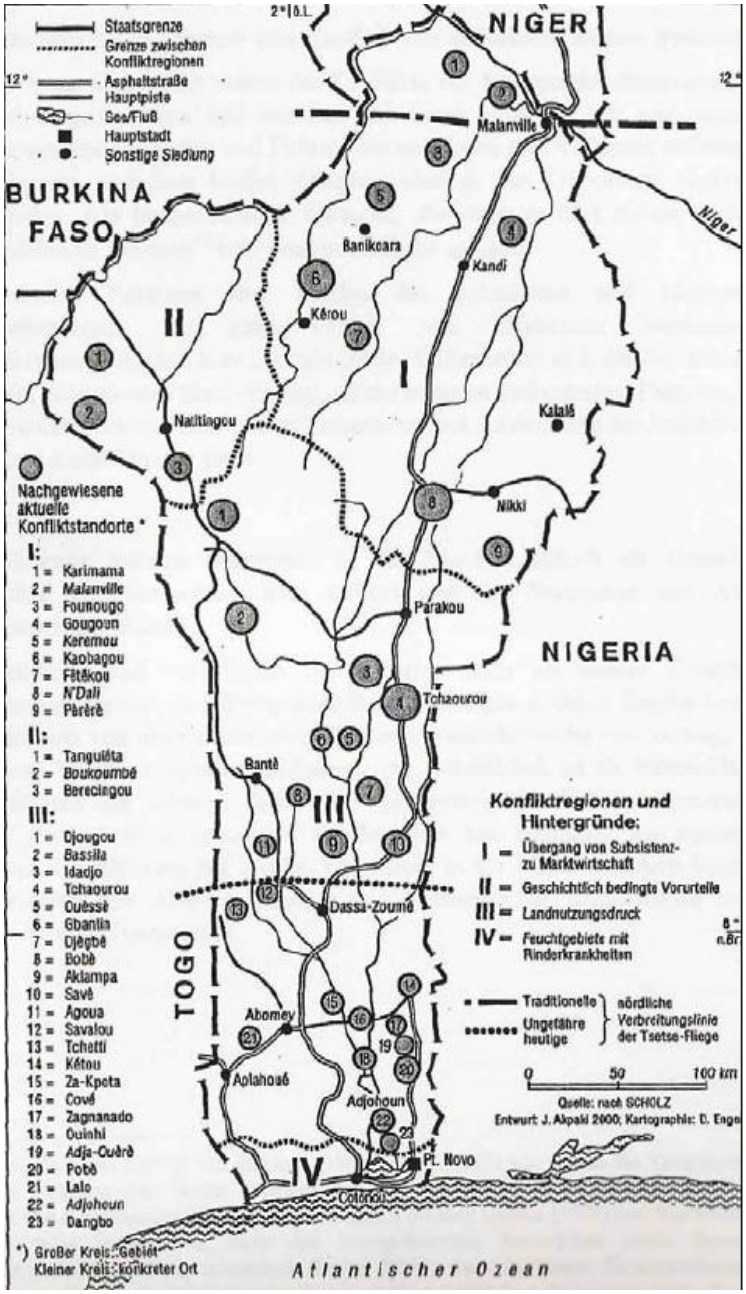
[4] Aus: Konflikte im Zusammenhang mit grenzüberschreitender Transhumanz in Niger, Burkina Faso und Benin, Dokumentation zu ZFD Projekt 2006.

und ansässigen Ackerbauern/-bäuerinnen; die ökologische und ökonomische Bedeutung der Viehzucht in der Region; den Druck auf natürliche Ressourcen durch Bevölkerungswachstum, Umweltzerstörung, Übernutzung, Wassermangel und Abbau von Rohstoffen; den Einfluss schlechter Regierungsführung, des kommunalen Missmanagements und der politischen Instabilität sowie der bewaffneten Auseinandersetzungen in der grenzüberschreitenden Region.



Konflikttypologien, Darstellung in Anlehnung an: „Konflikte im Zusammenhang mit grenzüberschreitender Transhumanz in Niger, Burkina Faso und Benin", Dokumentation zu ZFD Projekt 2006.

Zur Konfliktanalyse gehört die **Akteursanalyse**. Sie zeigt die Akteursgruppen mit ihren Interessen, Beziehungen, Strategien, Konfliktwahrnehmungen und ihrer Machtbasis: einheimische und ausländische mobile Viehzüchter/innen, sesshafte Ackerbauern/-bäuerinnen, Forstverwaltung, Parkwächter/innen, Zollbeamte, Kommunen (Bürgermeister und Gemeinderäte), Regierungen, Viehzüchter/innenverbände, nationale und internationale Entwicklungspartner.



Konfliktregionen in Benin; aus Akpaki, J.:(2002): „Ackerbauern und mobile Tierhalter in zentral – und Nord-Benin, Landnutzungskonflikte und Landesentwicklung" (S.37), Freie Universität Berlin, Berlin.

Die **räumliche** Analyse identifiziert Konfliktregionen mit ihren spezifischen Hintergründen wie z.B. den Übergang von der Subsistenz- zur Marktwirtschaft oder geschichtlich und klimatisch bedingten Faktoren. Insgesamt beschreibt die Konfliktanalyse ein – sich über die Zeit veränderndes – soziales Ursache-Wirkungsgeflecht, welches die Konfliktdynamik antreibt. Die Konfliktanalyse ist eine Momentaufnahme und muss während der Programmlaufzeit laufend überprüft und falls nötig aktualisiert werden.

Baustein Friedensvision

Unter Impact verstehen wir die längerfristigen, **übergeordneten friedens- und entwicklungspolitischen Wirkungen** eines ZFD-Programmes. Es sind voraussichtliche, plausibel begründbare Wirkungen des ZFD-Programmes, die über den direkten Einflussbereich des Programmes und oft über die Dauer der Programmdurchführung hinausweisen. Der Impact von ZFD-Programmen ist der geplante bzw. unterstellte Beitrag des Programmes zur *Friedensvision*, die – auf dem Hintergrund der Konfliktanalyse – vom ZFD-Programm für die Konfliktregion formuliert wird. Der Impact wird gemeinsam mit den Partnern vor Ort definiert. In der Regel leisten ZFD-Programme Beiträge zur Veränderung einer aktuellen Konfliktdynamik hin **zur Reduktion von Gewalt** und zu einem **positiven Frieden**. Mit Blick auf die 17 Ziele der Agenda 2030 können die Impacts der ZFD-Programme als lokale Beiträge zum Ziel „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen" gesehen werden.

Baustein Theories of Change, Wirkungsannahmen

Jedes ZFD-Programm arbeitet mit bestimmten Annahmen darüber, wie **Veränderungen in einer lokalen Konfliktdynamik** in Gang gesetzt und wie im entsprechenden Konflikt Gewalt reduziert und ein positiver Frieden gefördert werden kann. Diese Annahmen darüber, wie ein Wandel der Situation, welche in der Konfliktanalyse beschrieben ist, in Gang gesetzt werden kann, nennen wir *Theories of*

Change oder *Theory of Change* (ToC).

Die Theories of Change eines ZFD-Programmes:

- machen unsere Annahmen explizit, wie die bestehende (in der Konfliktanalyse beschriebene) Konfliktdynamik zielorientiert verändert werden kann;
- sind eine Anzahl von ausformulierten **Wirkungsannahmen** in der Form von **Wenn-Dann-Beziehungen** bzw. „Wenn-Dann-" oder „Bedingung-Folge-Sätzen";
- machen **zwei Arten** von Wirkungsaussagen:
  1. Aussagen über jene Bedingungen und Treiber der Konfliktdynamik, welche die Konfliktlage hin zu Gewaltreduktion und positivem Frieden verändern können; machen also Aussagen über notwendige Veränderungen in der Konfliktdynamik und deren konflikttransformierende Wirkung; eine Wirkungsaussage dieser Art bezeichnen wir als umwandlungsbezogene oder **transformationsbezogene Wirkungsannahme**.
  2. Aussagen darüber, mit welchen Ressourcen, Aktivitäten und Zielgruppen (Arbeitsansätzen) diese Bedingungen in der Konfliktdynamik zielgerecht verändert werden können; treffen also Aussagen über den erforderlichen Ressourceneinsatz und die zielführenden Aktivitäten sowie deren Wirkung auf die angestrebte Veränderung in der Konfliktdynamik; eine Wirkungsaussage dieser Art nennen wir **interventionsbezogene Wirkungsannahme**.
- sind damit im weiten Sinne[5] **Theorien der Konflikttransformation** für die Region, in der der ZFD tätig ist;
- nehmen in der Herangehensweise zunächst den analytischen Blick und die Betrachtungsweise einer angewandten Friedens- und Konfliktforschung ein – noch ungeachtet irgendwelcher geplanter Interventionen (Programme) - und bestimmen erst in einem zweiten Schritt die programmatischen Interventionsansätze;
- verbinden Wirkungsannahmen zu begründbaren Wirkungsgefügen bzw. zu einer Wirkungslogik, wobei nicht Linearität, sondern **systemisches Zusammenwirken** im Vordergrund steht.

Ausgangspunkt zur Formulierung einer ToC ist die Frage: Was muss sich in der Konfliktgesellschaft und der Konfliktregion ändern, damit personelle und strukturelle Gewalt reduziert und der Weg zu einem positiven Frieden geebnet wird? Anders formuliert: Was sind die Voraussetzungen, damit die Konflikttransformation in Gang kommt und über die Zeit gefestigt werden kann? Diese zentrale Frage wird mit Bezug zur Konfliktanalyse und in Anwendung eines konflikttheoretischen und friedenspolitischen Fachwissens sowie mit Hilfe der Kompetenz der lokalen Partner detailliert beantwortet und begründet.

Baustein *Outcomes*

Mit Wirkungen eines ZFD-Programmes meinen wir zunächst ganz allgemein das, was sich eine ZFD-Maßnahme in einem Land zum Ziel gesetzt hat.[6] Etwas konzeptioneller gefasst verstehen wir unter Wirkungen eines ZFD-Programmes die beabsichtigten oder unbeabsichtigten **Veränderungen in der Konfliktdynamik** – angestoßen und vorangetrieben vom ZFD-Programm. Es handelt sich damit um Veränderungen, zu denen es ohne das ZFD-Programm und den Einsatz von ZFD-Ressourcen begründbar nicht gekommen wäre. Neben intendierten und nicht-intendierten Wirkungen unterscheiden wir auch zwischen positiven und negativen Wirkungen. Positiv sind Programmwirkungen, wenn sie die Konfliktdynamik positiv verändern, negative Wirkungen arbeiten den beabsichtigten

[5] Siehe zum Begriff „Theorie" das Glossar.

[6] Vgl. zur Unterscheidung von *Programm* und *Projekt* Kapitel III.

Wirkungen des ZFD-Programmes entgegen. Mit dem Begriff **Outcome** meinen wir also die von ZFD und Partnern angestrebten oder tatsächlich erreichten Veränderungen in der Konfliktdynamik, die sich begründbar **den Aktivitäten des ZFD-Programmes zuschreiben lassen**. Wir reden hier von direkten Wirkungen in Abgrenzung zum Impact, der die längerfristigen, indirekten Wirkungen eines Programmes meint. Die sachliche Begründung für einen anzustrebenden Outcome leitet sich aus der Konfliktanalyse und dem Verständnis der erforderlichen Transformationsprozesse her. Ein ZFD-Programm arbeitet i.d.R. auf die Erreichung von zwei bis drei Outcomes hin.

Wirkungen eines ZFD-Programmes können Veränderungen von Verhalten oder Einstellungen, Haltungen und Wahrnehmungen der Konfliktakteure bzw. der vom Konflikt Betroffenen sein. Programmwirkungen können auch Veränderungen eines sozialen bzw. gesellschaftlichen Zustandes oder von Strukturen sein. Auch die Stabilisierung eines Zustandes bzw. die Verhinderung seiner Verschlechterung ist als Wirkung aufzufassen. Wie später noch ausführlicher dargelegt, unterscheiden wir zwischen Wirkungen bzw. Outcomes auf der **individuell-persönlichen Ebene** und Wirkungen/Outcomes auf der **sozio-politischen Ebene**. Wir orientieren uns diesbezüglich am Analyseansatz von RPP.[7]

Baustein Prozessindikatoren

Prozessindikatoren zeigen den **erreichten Stand im Laufe eines Konflikttransformationsprozesses** mit Bezug zu einer bestimmten Zielgröße an. Im PME-Prozess beschreiben sie, woran Zwischenschritte auf dem Weg zur angestrebten Wirkung erkennbar werden bzw. wie diese Zwischenschritte beobachtet und gemessen (operationalisiert) werden können. Prozessindikatoren können während der Laufzeit des Programmes (ohne Änderungsangebot an das BMZ) angepasst oder durch weitere ergänzt werden. Dies im Unterschied zu den Programm-Outcomes, die nur mit Änderungsangebot an das BMZ veränderbar sind. Während der Programmimplementierung, also während der Projektlaufzeit, geht es darum, mit Bezugnahme auf die Prozessindikatoren den Stand des Programmes hinsichtlich der angestrebten Wirkungen bzw. Outcomes zu bewerten (Monitoring). Dabei werden neueste Entwicklungen in der Konfliktdynamik oder veränderte Bedarfe im Ressourceneinsatz analysiert und Schlussfolgerungen für Anpassungen in der Programmimplementierung gezogen (Monitoring). Zudem bilden die dokumentierten Erkenntnisse aus dem Monitoring die Grundlage für die Rechenschaftslegung und das Lernen.

Baustein Arbeitsebenen des ZFD

Die unterschiedlichen Arbeitsebenen sind: 1) das ZFD-Konsortium als trägerübergreifendes Gremium, 2) das ZFD/GIZ-Programm und 3) das ZFD/GIZ-Projekt. Für ein der Sache angemessenes, differenziertes Verständnis von PME und von Wirkungen müssen die Bausteine zu den drei Arbeitsebenen in Bezug gesetzt werden. Der Leitfaden tut dies an vielen Stellen, insbesondere aber bei der Darstellung der PME-Prozesse in Kapitel III.

Baustein Arbeitsansatz, Ressourcen, Aktivitäten

Ein Arbeitsansatz ist – einfach gesagt – eine bestimmte Art von Friedensarbeit, die sich von anderen Arten unterscheidet. Im ZFD spricht man in zwei verschiedenen Zusammenhängen von einem Arbeitsansatz. Einerseits auf der Ebene des ZFD-Konsortiums eines Landes, wo der **gemeinsame** Arbeitsansatz Teil der Trägerübergreifenden Landesstrategie (TLS) ist. Andererseits auf der Projektebene, wo der Arbeitsansatz **trägerspezifisch** ist. In beiden Fällen benennt der Arbeitsansatz, an

[7] Zu RPP siehe weiter unten.

welchen Punkten und auf welchen Ebenen der ZFD bzw. – in unserem Fall – der ZFD/GIZ im betreffenden Land mit seinen Ressourcen und seiner Arbeit ansetzen will.[8] In beiden Verwendungszusammenhängen, TLS und Projekt, bestimmt sich der Arbeitsansatz über die Antworten auf folgende Fragen:

- Auf welche Art und Weise kann der ZFD an den identifizierten Friedenspotenzialen ansetzen, um die angestrebten Wirkungen zu erzielen? Welche Stärken und Schwächen kommen dabei zum Tragen? Zum Beispiel wählen gewisse Träger oder Projekte die Regierung und die Verwaltung als prioritären **Kooperationspartner**, andere fokussieren dagegen auf religiöse oder säkulare zivilgesellschaftliche Organisationen. Damit verbunden ist die Bestimmung der für den Friedensprozess relevanten Akteure bzw. **Zielgruppen**, an die sich die Aktivitäten und Leistungen des Programms vornehmlich richten sollen. Der Arbeitseinsatz wird operationalisiert durch den Einsatz bestimmter **Methoden** und die Durchführung von Aktivitäten. Bei der Wahl von Methoden und Aktivitäten spielen die Erfahrung, die Kompetenzen und das Selbstverständnis des ZFD-Trägers und des Projekts eine wesentliche Rolle.
- Welche Wirkungsannahmen bezüglich der eingesetzten **Ressourcen** des Konsortiums oder des Projekts stehen hinter dem bevorzugten Ansatz? Warum glaubt man, dass die Ziele über den gewählten Arbeitsansatz zu erreichen sind? Der Arbeitsansatz **begründet** also, weshalb die gewählten Interventionen - also die mit Personal- und Finanzressourcen, mit Fach- und Sozialkompetenzen und Sachmitteln erstellten Leistungen und durchgeführten Aktivitäten - die geplanten friedensfördernden Veränderungen in einem gegebenen Konflikt bewirken können.
- Welche Rolle haben dabei Partner, welche Rolle haben ZFD-Fachkräfte und andere Ressourcen? Wie können Synergien mit anderen Akteuren hergestellt und genutzt werden? Arbeitsansätze unterscheiden sich also auch nach Art oder **Modell der Kooperation** mit Partnerorganisationen und anderen Akteuren (→ Kapitel III).

Die Outcomes und der Arbeitsansatz eines ZFD-Programms stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander: die Veränderungen in einer Konfliktdynamik, die durch eine Intervention erreicht werden sollen, ergeben sich sachlich zum einen aus der jeweiligen Konfliktdynamik bzw. der Konfliktanalyse; andererseits können nur Wirkungen (Outcomes) erzielt werden, die in der **Reichweite des Arbeitsansatzes** liegen.

Der ZFD setzt unterschiedliche **Ressourcen** ein, um über verschiedene Projektaktivitäten die erwünschten Veränderungen anzustoßen und zu erreichen. Zu diesen Ressourcen gehören Finanz- und Sachmittel, die Fach-, Sozial- und Beratungskompetenz der eingesetzten ZFD-FK und der ZFD-Organisation insgesamt sowie die Kompetenz lokaler Partner.

Aktivitäten sind die operativen Handlungen im Alltagsgeschäft des Projektes. Sie leiten sich inhaltlich aus den definierten Outcomes ab und werden wesentlich vom Arbeitsansatz des Programmes bestimmt, der – wie oben erläutert – besagt, wie und warum die anzustrebenden Outcomes erreicht werden können.

Baustein *Outputs*

Outputs sind die über die Aktivitäten des ZFD-Programmes erstellten **Leistungen** (Services) und **Produkte** (Güter). Die Outputs des Programmes können in einem Mengengerüst festgehalten werden: Outputs sind die Anzahl und die Art der während der Programmimplementierung durchgeführten

[8] Siehe hierzu die Dokumentation „Ziviler Friedensdienst (ZFD). Grundlagen, Akteure, Verfahren", 2014, insbes. Kapitel 5, 5.1 und 3.1/S.3

Aktivitäten (Trainings, Informations-/Sensibilisierungskampagnen, Treffen und Austauschplattformen für Konfliktparteien, Netzwerkbildungsmaßnahmen, Radiosendungen, etc.). Als Output gilt auch die Anzahl bzw. der Anteil der mit einer Aktivität oder einem Aktivitätenbündel erreichten Personen (z.B. die Anzahl der Teilnehmenden an einer Bildungsmaßnahme). Outputs können auch materieller Natur sein: die Anzahl der in die lokalen Sprachen übersetzten Schriftstücke (Handbücher, Broschüren, usw.) oder eine in Kooperation mit Partnern erstellte, für die Konflikttransformation bedeutende lokale Infrastruktur (z.B. Brunnen).

Die Outputs stehen in der (hier abstrahierend linear gedachten) Handlungslogik der Programmimplementierung **nach** den Aktivitäten und vor den Outcomes:

Input (Ressourcen) → Aktivitäten → Outputs → Outcomes → Impact.

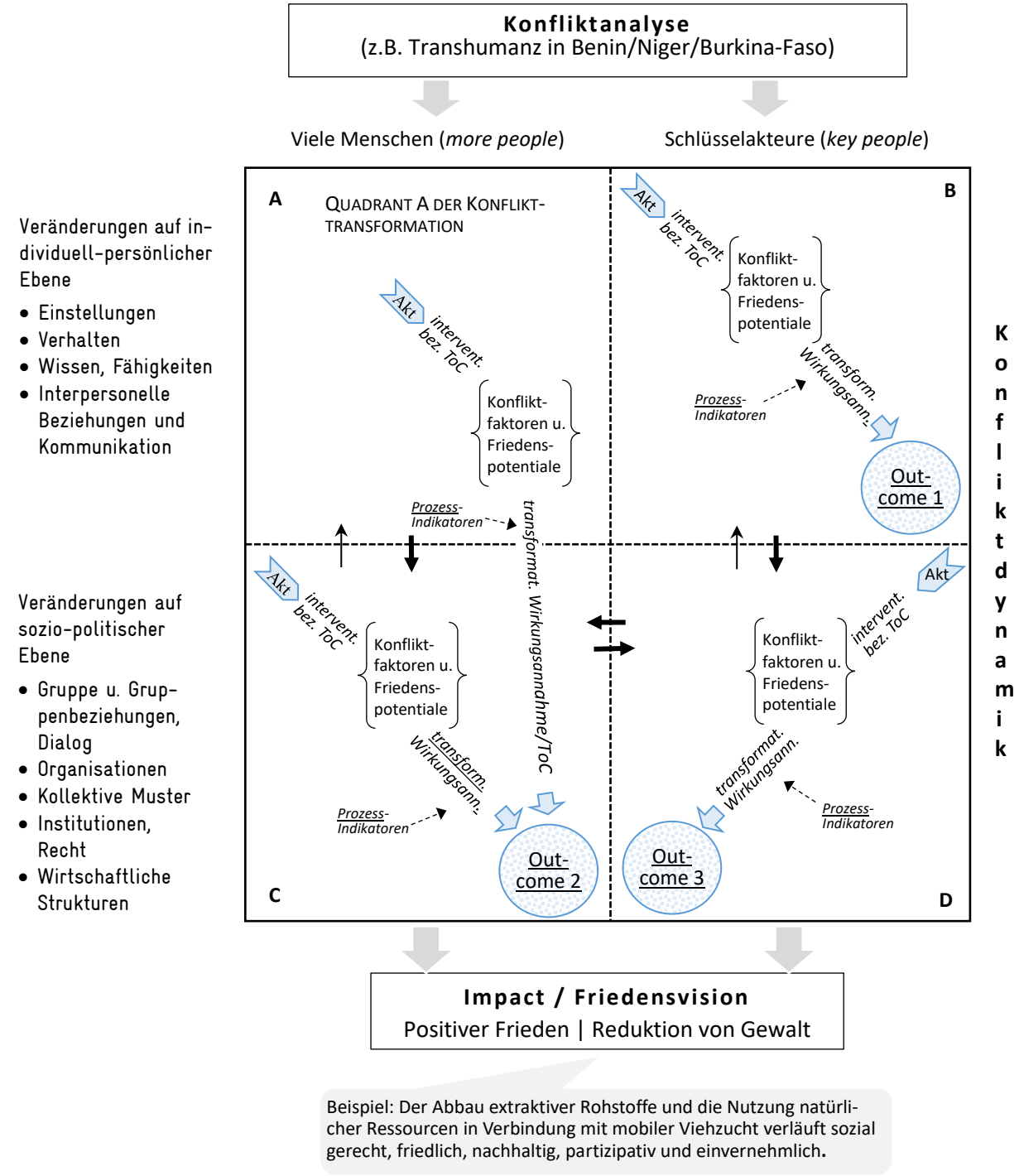
Die Outputs liegen damit auf der Ebene der **Projektaktivitäten** und sind Teil der Programmimplementierung. Die Outcomes beschreiben dagegen Veränderungen in der **Konfliktdynamik**.[9]

Baustein RPP-Matrix

Die RPP-Matrix[10] ist ein in der Friedensarbeit oft eingesetztes **Analyse- und Planungsinstrument**, das wir in diesem Leitfaden dazu verwenden, die Bausteine zum Wirkungsverständnis in einen kohärenten Zusammenhang zu bringen. Dass die Bausteine miteinander in Verbindung stehen, haben wir bereits oben mit der Abbildung des „Bausteine-Rades" zum Ausdruck gebracht. Nach der oben gegebenen Inhaltsbestimmung zu den einzelnen Bausteinen sind wir nun in der Lage, deren Zusammenhang mit Bezug zur RPP-Matrix darzulegen.

[9] Dies wird in Kapitel IV, Station 6 „RPP-Matrix – reloaded" ausführlicher erläutert.
[10] Siehe Glossar.

Konflikttransformation im Analyseraster der RPP-Matrix



Beispiel: Der Abbau extraktiver Rohstoffe und die Nutzung natürlicher Ressourcen in Verbindung mit mobiler Viehzucht verläuft sozial gerecht, friedlich, nachhaltig, partizipativ und einvernehmlich.

Legende:

Akt = Projektaktivitäten | *transform. / intervent.bez. Wirkungsann./ToC* = transformationsbezogene / interventionsbezogene Wirkungsannahmen /Theories of Change | *Konfliktfaktoren u. Friedenspotentiale* = konflikttreibende Ursachen und Verhältnisse sowie gewaltreduzierende, heilende und friedensfördernde Ressourcen und Kräfte, z.B. „Connectors" und „Dividers" i.S.v. Do-No-Harm; | ⟶ = Veränderungen auf der persönlich-individuellen Ebene sind wichtig; damit die Konflikttransformation aber nachhaltig ist, sind Veränderungen auf der sozio-politischen Ebene für einen langfristigen Impact unverzichtbar. Diese wirken zurück auf die ⟶ persönlich-individuelle Ebene; Veränderungen bei bzw. durch Schlüsselpersonen auf der sozio-politischen Ebene (Quadrant D) beeinflussen Veränderungen in Quadrant C und vice versa. | *Outcome 1-3* = geplante oder tatsächlich erreichte direkte Wirkungen während der Programm- bzw. Projektlaufzeit | *Prozessindikatoren* = zeigen, woran die Erreichung von Zwischenschritten/Etappenzielen/Meilensteinen auf dem Weg zur angestrebten Wirkung des Programms, also den Outcomes, erkennbar wird.

Die RPP-Matrix ist eine **Vierfeldertafel** und wird als Quadrat mit vier Quadranten (Feldern) dargestellt. Die vier Felder ergeben sich aus der Unterteilung von zwei Dimensionen (der horizontalen und der vertikalen Seite des Quadrats) in zwei Kategorien. Die eine Dimension des Quadrats unterscheidet zwischen zwei wesentlichen Zielgruppen bei Vorhaben der Friedensförderung: die Gruppe der Schlüsselakteure im Konfliktkontext (im englischen Original *key people)* und die Gruppe der anderen Akteure und Betroffenen des Konfliktes *(more people)*. Die andere Dimension des Quadrats bezieht sich auf die Unterscheidung von zwei als wesentlich erachteten Typen oder gesellschaftlichen „Ebenen" von Veränderungen durch Vorhaben zur Konflikttransformation: Veränderungen von oder bei Personen, sogenannte persönlich-individuelle Veränderungen und Veränderungen sozio-politischer Art (Änderungen in Regierungspolitik oder Gesetzen, Waffenstillstandsabkommen, aber auch sozialer Normen und Gruppenbeziehungen).

Die RPP-Matrix ordnet die „Unübersichtlichkeit" oder „Komplexität" einer Konfliktdynamik nach den genannten Gesichtspunkten. Sie legt gewissermaßen ein konzeptionelles Raster über die Konfliktsituation, welches dazu dient, Voraussetzungen bzw. Ansatzpunkte für gelingende Konflikttransformationsprozesse festzulegen und entlang der beiden Dimensionen der Vierfeldertafel zu systematisieren. Die RPP-Matrix ist aufgespannt zwischen Konfliktanalyse und Friedensvision/ Impact. Mit Bezug zu diesen beiden Referenzpunkten werden in den vier Feldern die als notwendig erachteten bzw. vom ZFD-Programm angestrebten Veränderungen in der Konfliktdynamik, also die Outcomes, verortet. Voraussetzungen oder Bedingungen i.S.v. Zwischenschritten oder Meilensteinen auf dem Weg zu den Outcomes können ebenfalls verortet werden. Über die Abbildung von Wirkungsrichtungen (Wenn-Dann-Beziehungen) zwischen Voraussetzungen und Outcomes, evtl. auch zwischen Outcomes sowie zwischen Programmaktivitäten und Outcomes ergibt sich ein Geflecht von Wirkungsannahmen: **eine Art Konflikttransformationstheorie**, welche den Programmaktivitäten zugrunde liegt bzw. diese anleitet.

Das Schema der Vierfeldertafel unterstützt die Planung von Arbeitsansätzen zur Konflikttransformation sowie auch später das Monitoring und die Evaluation der Programm-/ und Projektimplementierung. Es hilft, Antworten zu strukturieren auf die grundlegende Planungsfrage: Welches ist der effektivste Ansatzpunkt (*point of intervention*), für den unsere Organisation gut aufgestellt ist, um die Konfliktdynamik in die gewünschte Richtung zu beeinflussen? Der eingeschobene Nebensatz in der Fragestellung ist wichtig: Welches sind die Stärken unserer Organisation: Selbstverständnis, Kompetenzen, Ressourcen? Hierzu gehören definitiv auch die Fachkompetenz für spezifische Arbeitsansätze oder die Priorisierung von normativen Leitlinien.

Normative Leitlinien des wirkungsorientierten PME

Konfliktsensibilität, **Geschlechtergerechtigkeit** und der **Menschenrechtsansatz (MRA)** sind wesentliche Maximen des ZFD. Als Handlungsprinzipien geben diese drei Fixsterne vor, wie und mit welchem Werteverständnis wir Friedensarbeit leisten. Somit sind sie in allen Phasen des PME-Prozesses präsent. Der Leitfaden trägt diesem Gedanken Rechnung, indem er die weiter unten in Kapitel IV dargestellten PME-Prozesse auch unter dem Gesichtspunkt dieser drei normativen Leitlinien erläutert.

Konfliktsensibilität

Jede Intervention hat Auswirkungen auf den Konflikt. Diese Auswirkungen können – bei bester Absicht – sowohl positiv als auch negativ sein. ZFD-Programme sind in besonderem Maße verpflichtet, die Wechselwirkungen zwischen Konfliktkontext und Programminterventionen kritisch zu reflektieren: das Nachdenken über positive und negative Auswirkungen des eigenen Verhaltens/der

eigenen Maßnahmen in Konfliktsituationen ist eines der wichtigsten Leitprinzipien der Friedensarbeit. Dabei orientieren wir uns an dem von Mary Anderson entwickelten ***Do-No-Harm* Ansatz *(DNH)***. Dieser geht davon aus, dass in jedem Konflikt Kräfte vorhanden sind, die Gewalt fördern oder aufrecht erhalten wollen (Gewaltpotentiale) sowie Friedenspotentiale, die für friedliche Lösungen genutzt werden können. *Do-No-Harm* wurde ursprünglich für Projekte im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe *(working in conflict)* entwickelt. Da der ZFD explizit Friedensarbeit leistet *(working on conflict)*, geht es nicht nur darum, Schaden zu vermeiden *(do no harm)*, sondern vor allem auch darum, positiv auf den Konflikt einzuwirken *(do some good)*. Im Leitfaden bevorzugen wir daher den umfassenderen Begriff der Konfliktsensibilität.

Konfliktsensibilität bezieht sich auf die Fähigkeit eines Programmes

- den Kontext und den Konflikt, in dem Programmaktivitäten durchgeführt werden, zu verstehen (→ Station 1: Konfliktanalyse)
- die Interaktionen zwischen den Interventionen des Programmes und dem Konflikt und den Beziehungen zwischen Gruppen zu verstehen
- basierend auf diesem Verständnis so zu handeln, dass negative Wirkungen vermieden und positive Wirkungen erzielt werden.

Die Konfliktanalyse bildet die Grundlage für konfliktsensibles Handeln. Im Besonderen werden dort verbindende bzw. trennende Elemente *(Connectors und Dividers)* identifiziert. *Connectors* und *Dividers* sind als Begriffspaar eine wesentliche Erkenntnis aus dem *DNH*-Ansatz und spielen bei der Wahl der Einstiegspunkte für Interventionen eine wichtige Rolle (→ Arbeitshilfe 1: Konfliktanalyse-Instrumente). Zudem wirken Projekte und Programme immer mit impliziten und expliziten Botschaften auf den Kontext ein.
Oft wird Konfliktsensibilität nur in der Planungsphase reflektiert. Konfliktsensibilität spielt jedoch in allen PME-Stationen eine wichtige Rolle, vor allem auch im Monitoring, wo Aktivitäten und Projekte mit potenziell negativer Wirkung entsprechend angepasst werden müssen.

Gender

Der Begriff „Gender" bezeichnet die sozial zugeordneten Rollen für Frauen und Männer sowie andere geschlechterdefinierte Gruppen, inklusive LGBTI (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Intersexual) und ist im Gegensatz zum biologischen Geschlecht durch sozial erlerntes Verhalten und Erwartungen definiert. Männliche und weibliche Rollenbilder sind anerzogen, verändern sich über die Zeit und variieren zwischen Kulturen.
Friedensprozesse sind nicht geschlechtsneutral: Männer haben oft besseren Zugang zu Entscheidungsprozessen und verfügen über mehr Macht als Frauen, die (z.B. aufgrund des Zusammenbruchs von wirtschaftlichen Strukturen oder der Desintegration von familiären und sozialen Netzwerken) häufig stärker von physischer und psychischer Gewalt betroffen sind als Männer. Allerdings sollte beachtet werden, dass Frauen und Männer sowohl Opfer als auch Täter/innen sein können.

Frauen und Männer haben in Konfliktkontexten verschiedene Rollen und Identitäten, Interessen und Bedürfnisse. Friedensprojekte sollten deshalb einen Beitrag zu gerechten Geschlechterbeziehungen leisten und asymmetrische Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern adressieren. Die Herausforderung besteht darin, im Spannungsfeld zwischen kultursensiblen Ansätzen und dem normativen Anspruch auf die Durchsetzung universeller Menschenrechte Geschlechterrollen kritisch zu hinterfragen, ohne negative Wirkungen zu erzielen. Deshalb muss ein Umdefinieren von

Geschlechterrollen situationsbedingt sorgfältig abgewogen werden.

Menschenrechtsansatz (MRA)

Die Einhaltung von Menschenrechtsstandards gehört zum normativen Anspruch des ZFD (→ Station 2: Friedensvision als Zielfilm). Menschenrechtsverletzungen können sowohl Ursache als auch Folge gewaltsamer Konflikte sein[11]. Der MRA in der Konflikttransformation und Friedensförderung fragt zum einen, welche menschenrechtlichen Risiken die jeweilige Intervention bergen kann und wie diese vermieden werden können; zum anderen orientiert er sich an der Maßgabe, ob und ggf. wie ein Programm nachhaltig zur Umsetzung von menschenrechtlichen Standards und Prinzipien beitragen kann. Der MRA beinhaltet drei grundlegende Aspekte:

Bezugnahme auf Menschenrechtsstandards: Menschenrechtliche Standards sind die Menschenrechte selbst (z.B. Recht auf Nahrung, Bildung, Arbeit) und ihre sogenannten Kernelemente. Die wichtigsten Kernelemente der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte sind die Verfügbarkeit *(availability)*, die Zugänglichkeit *(accessibility* i.S.v. physischer Zugänglichkeit und finanzieller Erschwinglichkeit), die Annehmbarkeit *(adequacy)* und die Adaptierbarkeit *(adaptability)* von materiellen und immateriellen Ressourcen und Werten. Menschenrechtliche Standards sind Konkretisierungen der allgemeinen Menschenrechte für unterschiedlichste gesellschaftliche Sektoren und soziale Situationen (z.B. menschenrechtliche Standards für Unternehmen, für den Strafvollzug, für Gerichtsentscheidungen, für das Kriegsrecht, für internationale Organisationen u.a.m.). Die Orientierung an Menschenrechtsstandards lenkt den Blick auf strukturelle und kulturelle Konfliktursachen, beleuchtet die Rolle des Staates, legt Machtverhältnisse und den Zugang zu Ressourcen sowie deren Verteilung offen und stellt Verantwortungs- und Gerechtigkeitsfragen. Damit wird die Rolle des Staates als Pflichtenträger und die der Zivilgesellschaft bzw. der Bürger/innen als Rechteinhaber/innen verdeutlicht und hervorgehoben. Menschenrechte bieten einen rechtlich verbindlichen und international legitimierten normativen Referenzrahmen für die Konfliktbearbeitung.

Bezugnahme auf Menschenrechtsprinzipien: Menschenrechtliche Prinzipien sind Partizipation und *Empowerment*, Nicht-Diskriminierung und Chancengleichheit, Transparenz und Rechenschaftspflicht. Sie werden in allen internationalen Menschenrechtsverträgen aufgeführt. Auch die Arbeit des ZFD und seiner Partner soll diesen Prinzipien folgen. Die meisten dieser Prinzipien sind nicht neu, der MRA macht sie jedoch verbindlich. Dies ist sowohl im Hinblick auf die schwächste(n) Konfliktpartei(en) von Bedeutung, welche selbst nicht in der Lage sind, ihre Interessen und Bedürfnisse im Prozess der Konfliktbearbeitung zu artikulieren, als auch im Hinblick auf das daraus folgende Gebot des Einbezugs aller Konfliktparteien, einschließlich menschenrechtsverletzender Akteure in den Friedensprozess (Allparteilichkeit). Nachhaltige Konfliktlösungen können nur erreicht werden, wenn alle Konfliktparteien in den Prozess der Konflikttransformation einbezogen werden. Nur so werden individuell-persönliche und strukturelle Veränderungen möglich. Allparteilichkeit bedeutet allerdings nicht, dass die Positionen aller Beteiligten gleichwertig sind. So wichtig die Einbeziehung von Gewaltakteuren in den Konfliktbearbeitungsprozess ist: zur Legitimation von Unrechtspositionen darf sie nicht führen.

---

[11] Vgl. hierzu die BMZ Informationsbroschüre 7/2010, Menschenrechte konkret. Factsheets zum MRA in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit, insbes. Factsheet: Konflikttransformation. MRA im Schwerpunkt Gewalt-/Krisenprävention und Friedensförderung; sowie BMZ 2013, Leitfaden zur Berücksichtigung von menschenrechtlichen Standards und Prinzipien, einschl. Gender, bei der Erstellung von Programmvorschlägen der deutschen staatlichen Technischen und Finanziellen Zusammenarbeit, BMZ Referat 2014.

Stärkung von Rechteinhaber/innen und Pflichtenträger/innen: Menschenrechte beinhalten Rechte und Pflichten. Im Sinne des MRA gilt es, die Fähigkeiten von Rechteinhaber/innen (Individuen/Gruppen, *Rights-Holders)* zu stärken ihre Rechte wahrzunehmen und einzufordern *(Empowerment)* sowie Pflichtenträger/innen *(Duty-Bearers,* staatliche Institutionen) zu befähigen, ihren Verpflichtungen zu Achtung, Schutz und Gewährleistung von Menschenrechten nachzukommen *(Capacity Development)*.

III. PME-Prozesse im ZFD

Hier machen wir PME im ZFD-Alltag!

Planung, Monitoring, Evaluation – Konsortium, Programm, Projekt

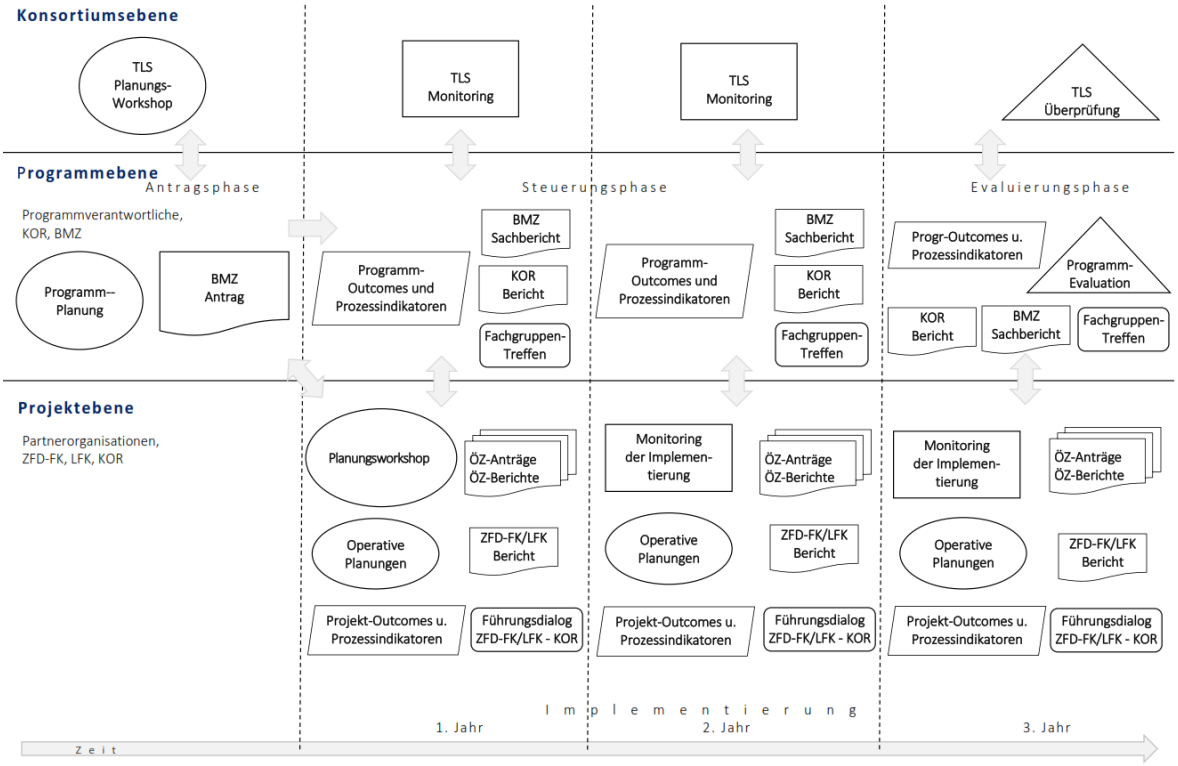
Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die PME-Prozesse, -Verfahren und -Formate im ZFD/GIZ. Prozesse, Verfahren und Formate sind unterschiedlich organisiert. Deshalb beschreiben wir sie hier auf den drei für den ZFD relevanten **Arbeitsebenen** des Konsortiums, des Programmes und des Projektes. Die untenstehende Abbildung zeigt die drei genannten Ebenen und einen schematischen linearen PME-Verlauf, unterteilt in Antrags-, Steuerungs- und Evaluationsphase. Die angegebene Verlaufsdauer von 3 Jahren (Richtwert) bezieht sich hier auf die Projektebene. Dass die Prozesse auf Ebene Konsortium (i.d.R. 5 Jahre) und auf Ebene Programm (i.d.R. 4 Jahre) länger dauern, kommt in der Abbildung (siehe folgende Seite) mit der der Implementierung vorgeschalteten Antragsphase zum Ausdruck.

Planungsprozesse umfassen wesentlich die strategische Planung des Konsortiums und die Programm-Planung in der Antragsphase sowie den Planungsworkshop zu Beginn und die operativen Planungen während der Implementierung auf Projektebene. Die Planung auf Projektebene orientiert sich dabei an den Planungsvorgaben der Programmebene, welche in Form von Programm-Outcomes und Prozessindikatoren vorliegen. Gegenstände der Planung auf Projektebene sind vor allem (1) die spezifizierten Projekt-Outcomes und Prozessindikatoren (i.S.v. Etappenzielen), (2) die zur Erreichung der Outcomes erforderlichen Aktivitäten sowie (3) der dazu notwendige Ressourceneinsatz, (4) die zeitliche Planung und (5) die Klärung des Beitrags und der Rolle der ZFD-FK, sofern es eine ZFD-FK gibt. An den Planungsprozessen auf Konsortiums- und Programmebene sind Landesdirektor/innen und KOR beteiligt, ZFD-FK und Lokale Fachkräfte (LFK) (sofern vorhanden) sind i.d.R. auf Projektebene in die Planung einbezogen.

Monitoringprozesse laufen periodisch ab dem ersten Projektjahr bis kurz vor Beginn der Evaluationsphase gegen Projektende. Ihre Bezugspunkte sind die geplanten Outcomes auf Projekt-, Programm- und Konsortiumsebene sowie die definierten Prozessindikatoren. Die Feststellung von Soll-Ist-Abweichungen und das Nachjustieren durch entsprechende Maßnahmen kennzeichnen die Steuerungsphase während der Implementierung. Es gibt stärker formalisierte Verfahren des Monitorings und weniger stark formalisierte Verfahren wie z.B. die Fachgruppen-Treffen. Die im Zusammenwirken der drei Arbeitsebenen bestehenden Berichtsformate, insbesondere der ZFD-FK/NP-Bericht, der ÖZ-Bericht, der KOR-Bericht und der BMZ-Sachbericht spielen eine wichtige Rolle für die Vorbereitung und die Ergebnisdarstellung der Monitoringaktivitäten.

Evaluationsprozesse betreffen die Vorbereitung, Durchführung und Berichterstattung einer Programm- und Projektevaluation. Die Evaluation ist i.d.R. ein singuläres Ereignis, meist in der Endphase eines Programmes/Projektes, wiewohl manchmal Evaluationen auch zur Hälfte der Projektzeit angesetzt werden (*mid-term evaluation*). Evaluationen sind zeitlich eng begrenzt, i.d.R. methodisch durchkomponiert und oft von externen Fachpersonen unterstützt oder durchgeführt. Bezugspunkte sind auch hier grundsätzlich die geplanten Outcomes des Projektes bzw. Programmes, wobei es auch sogenannt offene Verfahren gibt, die alternative Outcomes in die Bewertung einbeziehen. Sämtliche Verfahren und Berichtsformate, die im ZFD zum Monitoring eingesetzt werden, spielen auch für die Evaluation eine wichtige Rolle.

PME-Prozesse auf den drei Arbeitsebenen des ZFD/GIZ[12]



PME-Prozesse verlaufen über die Zeit. Manchmal ist es sinnvoll, den Zeitverlauf linear darzustellen wie z.B. in der obenstehenden Abbildung die Antrags-, Steuerungs- und Evaluationsphase. Oft aber ist es angemessen, den Zeitverlauf zyklisch zu denken und darzustellen. Beispielsweise verlaufen Planungs- und Monitoring-Aktivitäten im PME-Prozess zyklisch bzw. rollend in einem Rhythmus von einem halben Jahr und finden oft parallel zueinander statt. Dies gilt es bei unserer Erläuterung der PME-Prozesse immer mit zu bedenken.

Im Folgenden werden die PME-Prozesse – mit entsprechenden Verfahren und Formaten – getrennt nach den drei Arbeitsebenen detaillierter beschrieben. Wir beginnen zunächst mit einer sachlichen Klärung der hier verwendeten Ebenen-Begrifflichkeit und erläutern dann die ebenenspezifischen PME-Prozesse.

Konsortiumsebene

Das „Konsortium ZFD" ist der Zusammenschluss der deutschen ZFD-Trägerorganisationen. Neben der GIZ als einzigem staatlichen Akteur sind 2017 acht kirchliche und zivilgesellschaftliche Organisationen beteiligt. Die ZFD-Trägerorganisationen haben gemeinsam mit dem BMZ Grundsätze zu Zielen und Werten, Qualitätsstandards sowie ein System zur Wirkungsorientierung erarbeitet, welches die Arbeit der einzelnen Trägerorganisationen leitet[13]. Dazu gehören auch Vorgaben zur TLS, zur Wirkungsorientierung der ZFD-Arbeit, ihrer Wertorientierung an Gender, Menschenrechten und Konfliktsensibilität sowie zu Antrags- und Berichtsverfahren mit Engagement Global bzw. dem BMZ.

Mit **Konsortiumsebene** meinen wir zum einen die Interaktion zwischen den in einem Partnerland aktiven **ZFD-Trägern** sowie zwischen diesen Trägern und dem **BMZ**; zum anderen meinen wir die

12 Siehe auch → Arbeitshilfe 19: Übersicht PME-Prozesse.

13 Enthalten im Dokument Ziviler Friedensdienst – Grundlagen, Akteure, Verfahren, Februar 2014.

Ergebnisse dieser Interaktion (z.B. die ausformulierte TLS). Akteure sind hier die Zuständigen des BMZ und die Verantwortlichen für die allgemeine und länderspezifische Programmgestaltung bei den ZFD-Trägern – bei bereits bestehender Kooperation des ZFD/GIZ mit einem Partnerland in enger Abstimmung mit den Programmkoordinator/innen vor Ort. Auf Konsortiumsebene sind die angestrebten Wirkungen der ZFD-Arbeit in einem Land in der TLS formuliert und zwar im Idealfall auf eine Weise, die erstens konkreten Bezug nimmt auf die Besonderheiten der lokalen Konfliktdynamik und es zweitens den ZFD-Trägern erlaubt, ihre je eigenen Programm-Outcomes als sachlich begründbaren Beitrag zu den angestrebten Outcomes der gesamten ZFD-Arbeit im Land ausweisen zu können.

Programmebene

Als „Programm" bezeichnen wir eine ZFD-Maßnahme, die aufgrund einer Antragstellung des ZFD/GIZ über Engagement Global vom BMZ für ein Land (in wenigen Fällen für eine grenzübergreifende Region) bewilligt wurde. Für PME sind vor allem folgende Inhalte eines ZFD-Programmes von Bedeutung: dessen Einordnung in die TLS, hier u.a. dessen Beitrag zum geplanten Impact; die (erwarteten) direkten Wirkungen (Outcomes); die dem Programm zu Grunde liegenden Annahmen zu zentralen Wirkungszusammenhängen (Wirkungslogik des Programmes); die Koordination und Zusammenarbeit mit lokalen und anderen Akteuren und schließlich der Finanzierungsplan.[14]

Die **Programmebene** ist die Ebene des Antrags ans BMZ über Engagement Global (BMZ-Antrag), also die Ebene des **Antragsmanagements**. Akteure sind hier die Programmverantwortlichen des ZFD in der Zentrale sowie im Partnerland, die (gegenwärtig oder künftig verantwortlichen) Ansprechpartner der PO und die Zuständigen des BMZ sowie von Engagement Global. Die Programmebene ist die Schnittstelle zwischen den konkreten Kooperationen (Projekten) und der TLS bzw. den Trägern. Den ZFD-KOR kommt an dieser Stelle eine zentrale Rolle zu. Auf Programmebene sind die angestrebten Programm-Wirkungen im BMZ-Antrag als Impact und Outcomes **festgeschrieben**. Es ist Aufgabe der ZFD-Programmverantwortlichen, die Programm-Outcomes mit den Partnern und dem BMZ so auszuhandeln, dass ihr Bezug zur TLS für beide Seiten sachlich gegeben und ihre Überprüfung methodisch möglich ist. Auf Programmebene muss auch begründet und sichergestellt werden, dass angestrebte Wirkungen, die sich über die Programmlaufzeit und – möglicherweise – in verschiedenen Teilprojekten einstellen, relevante Beiträge in der Wirkungslogik und damit Beiträge zu den mit dem BMZ vereinbarten Programm-Outcomes sind.

Projektebene

Ein „Projekt" ist die konkrete Kooperation mit einer oder mehreren PO im Rahmen eines Programmes. Beim ZFD/GIZ existieren **verschiedene Kooperationsmodelle**: 1) eine ZFD-FK berät eine PO von innen heraus, 2) eine ZFD-FK berät mehrere PO zu einem Thema; 3) eine ZFD-FK berät direkt Netzwerke oder Interessensgruppen. Die Modelle 1) bis 3) können im Tandem mit einer lokalen FK oder nationalem Personal erfolgen; 4) eine PO erhält örtliche Zuschüsse (ÖZ) ohne direkte Anbindung einer ZFD-Fachkraft.

Mit Projektebene bezeichnen wir also die Interaktion aller Akteure, die in der **Implementierung des Programmes vor Ort** aktiv und/oder von der Implementierung betroffen sind. Dazu gehören die Akteure der PO und deren Netzwerk, die verschiedenen Zielgruppen und das ZFD-Personal vor Ort.

[14] Die Begriffe „Programm" und „Projekt" werden im Gemeinschaftswerk ZFD unterschiedlich verwendet. Insbesondere ist zu beachten, dass BMZ und Engagement Global für ein „Programm" im oben definierten Sinne den Begriff „Projekt" verwenden („Projekttitel", „Projekt-Nr.", „Projektträger", etc.).

Auf Projektebene werden die Aktivitäten bzw. Maßnahmen, die das Programm vorsieht, durchgeführt. Die angestrebten Wirkungen von Projekten müssen kohärent mit den Outcomes sein, die für das Programm im BMZ-Antrag formuliert sind. Allerdings führt der lokale organisatorische Kontext der Programmimplementierung mitunter zu einer **Differenzierung der Wirkungs-orientierung**, mit der die PO und das nationale ZFD-Personal, insbesondere die ZFD-FK und lokalen FK in den PO umgehen lernen müssen: zum einen kann es sinnvoll sein, Wirkungen für einzelne (Teil-)Projekte zu definieren, die zwar einen begründbaren Bezug zu den angestrebten Outcomes des Programmes haben, aber nicht mit ihnen identisch sind; zum anderen verfolgen PO für gewöhnlich auch andere, zusätzliche Wirkungsziele, die nicht im Handlungsbereich des ZFD-Programmes liegen. In diesem Fall sind die angestrebten Wirkungen des ZFD-Programmes und die Projektaktivitäten, durch welche die erforderlichen Veränderungen angestoßen werden sollen, nur eine Teilmenge des Aufgabenportfolios der PO (→ Station 4: Outcomes).

PME auf Ebene des Konsortiums ZFD

Wie einleitend zu diesem Kapitel erwähnt, deckt PME auf Konsortiumsebene allgemein einen längeren Zeitraum ab (i.d.R. 5 Jahre) als die entsprechende Laufzeit eines Programmes oder Projektes im Partnerland.

Planung

Im Jahr 2014 hat das Gemeinschaftswerk ZFD trägerübergreifende Länderstrategiepapiere neu standardisiert.[15] In der TLS verständigen sich die verschiedenen Träger von ZFD-Projekten in einem Partnerland auf wesentliche Aspekte der lokalen Konfliktdynamik und benennen daraus resultierende Friedensbedarfe. Grundlage für die TLS ist eine (meist extern in Auftrag gegebene) Konfliktanalyse für das jeweilige Land. Die TLS geben in Form von Arbeitsansätzen und ausformulierten Outcomes den Orientierungsrahmen und die Zielrichtung für die im Land arbeitenden ZFD-Trägerorganisationen vor. Für die Ausarbeitung der TLS ist ein Workshop mit Vertreter/innen aller im Land tätigen ZFD-Trägerorganisationen und mit Personal von PO vorgesehen.

Monitoring und Evaluation

Das Konsortium ZFD sieht ein jährliches Monitoring der TLS durch die Trägerorganisationen im Land vor. Zum Ende ihrer Laufzeit (i.d.R. 5 Jahre) soll die TLS tiefergehend überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden – wenn es die Konfliktlage erfordert, auch früher. Eine externe Evaluation ist nicht explizit vorgesehen, kann bei Bedarf jedoch vorgenommen werden.

PME auf Programmebene

PME teilt sich hier in drei Phasen: *die Antragsphase (Planung), die Steuerungsphase (Monitoring) und die Evaluationsphase* (vgl. Grafik S. 17; → Arbeitshilfe 19: Übersicht PME-Prozesse).

Planung

Auf Programmebene dient der BMZ-Antrag als Rahmenwerk. Er definiert verbindlich die direkten Wirkungen bzw. die angestrebten Outcomes des Programmes. Auch **Prozessindikatoren** sind im BMZ-Antrag aufgeführt. Prozessindikatoren zeigen, woran Zwischenschritte auf dem Weg zur angestrebten Wirkung des Programmes erkennbar werden; mit anderen Worten: sie beschreiben, wie diese Zwischenschritte beobachtet und gemessen werden können. Prozessindikatoren können während der

[15] Siehe Fußnote 12.

Laufzeit des Programmes (ohne Änderungsangebot an das BMZ) angepasst oder durch weitere ergänzt werden. Dies im Unterschied zu den Outcomes, die nur mit Änderungsangebot an das BMZ veränderbar sind.

Der BMZ-Antrag ist das Ergebnis der **Programmplanung**. Sie ist klar strategisch angelegt und wird im Vorlauf zur Antragstellung je nach Situation und Anforderungen auf unterschiedliche Weise durchgeführt. So kann ein/e externe/r Gutachter/in mit der Programmplanung beauftragt werden, was vor allem bei Programmen in neuem Umfeld, mit neuen Partnern und neuen Themen der Fall ist. Bei Folgephasen der Programme tritt die Rolle von Gutachter/innen zurück zu Gunsten des lokalen GIZ- und Partnerpersonals, welche als Expert/innen der Verhältnisse vor Ort einen starken Einfluss auf die Bedarfsanalyse und Programmgestaltung nehmen. Die ZFD-KOR steuern diesen Planungsprozess.

Am Ausgangspunkt der Antragsphase und der strategischen Programmplanung steht die Analyse der lokalen Konfliktdynamik (Konfliktanalyse). Für deren Erarbeitung stehen neben vor Ort gewonnenen, aktuellsten Informationen die **Konfliktanalyse der TLS** und oft die **Politökonomische Kurzanalyse** *(PÖK)*[16] zur Verfügung. Weitere Planungsschritte sind die Friedens- und Veränderungsbedarfsanalyse, welche in die Formulierung von angestrebten Wirkungen des Programmes und der damit verbundenen Wirkungslogik mündet. Finanz- und Ressourcenplanung gehören selbstverständlich auch dazu.

Monitoring

In der Steuerungsphase/Implementierung geht es wesentlich darum, mit Bezugnahme auf die Programm-Prozessindikatoren den Stand des Programmes hinsichtlich der angestrebten Wirkungen bzw. Outcomes zu bewerten. Dabei werden neueste Entwicklungen in der Konfliktdynamik oder veränderte Bedarfe im Ressourceneinsatz analysiert und Schlussfolgerungen für Anpassungen in der Programmimplementierung auf Projektebene gezogen. Zudem bilden die dokumentierten Erkenntnisse aus dem Monitoring die Grundlage für die Rechenschaftslegung und das Lernen.

Evaluation

Der ZFD/GIZ ist bestrebt, Länderprogramme am Ende ihrer Laufzeit durch interne oder externe Gutachten zu evaluieren (→ Station 8: Evaluation). Darüber hinaus können auch im Verlauf der Programme gezielt Lernerfahrungen ausgewertet und aufbereitet werden.

Berichtswesen

Die KOR berichten jährlich in den BMZ-Sachberichten[17] über den Status und die Fortschritte des Programmes hinsichtlich der angestrebten Wirkungen. Hierbei orientieren sie sich unter anderem an den relevanten Prozessindikatoren auf Programmebene. Des Weiteren berichten KOR in den KOR-Berichten an den ZFD/GIZ in Bonn über positive und negative Entwicklungen der Zusammenarbeit mit den Partnern und benennen *Lessons Learnt* in ihren jeweiligen ZFD/GIZ Programmen.

---

16 Die PÖK sind Auftragsgutachten, die vom GIGA – German Institute for Global Area Studies und dem Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien erstellt werden. Die PÖK beschreibt aktuelle politische, wirtschaftliche und soziale Entwicklungen eines Landes.

17 Sachbericht zum Zwischen- bzw. Verwendungsnachweis.

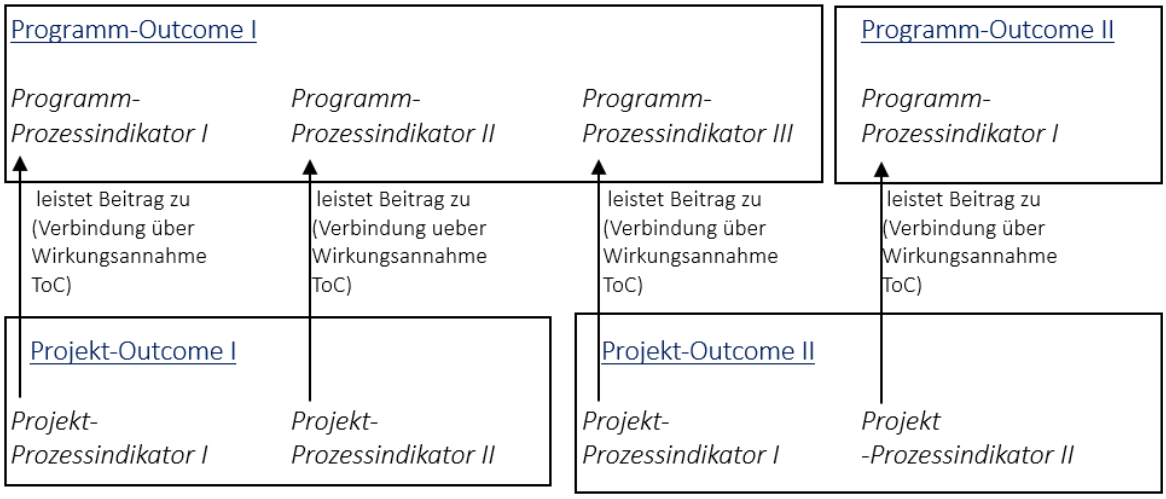
PME auf Projektebene

Planung

Wichtigstes Planungsinstrument zu Beginn des Projektes ist der in der Regel zwei- bis dreitägige **Planungsworkshop** (→ Arbeitshilfe 3: Planungsworkshop). Themen sind die Zusammenarbeit zwischen ZFD und PO, Personalressourcen (u.a. Rollenklärung/Definition bzw. Justierung der Rollen von ZFD-FK und lokalen Fachkräften), Zielgruppen, Verpflichtungen, Abläufe und Zeitrahmen der Kooperation.

Die konkrete Zusammenarbeit des ZFD/GIZ mit der PO wird in einem obligatorischen ***Memorandum of Understanding*** *(MoU)* vereinbart (→ Arbeitshilfe 5: MoU). Die Einsätze von ZFD-FK (und lokalen Fachkräften) sind zuvor im Rahmen einer **Projektplatzprüfung** (→ Arbeitshilfe 4: Projektplatzprüfung) geplant worden.

Im Zentrum des Planungsworkshops stehen die Ausarbeitung von Wirkungsannahmen (ToC) sowie die Formulierung von Outcomes und Prozessindikatoren auf Projektebene und die Zuordnung zu den Outcomes auf Programmebene. Bei länger zurückliegender Analyse der lokalen Konfliktdynamik sollte im Vorlauf zum Planungsworkshop die Konfliktanalyse aktualisiert werden. In jedem Fall muss eine Konfliktanalyse vorliegen, so dass wesentliche Teile davon während des Workshops besprochen und insbesondere erforderliche Änderungen in der bestehenden Wirkungslogik herausgearbeitet werden können. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft-abstrakt das Zusammenspiel von Programm- und Projekt-Outcomes.



Der Planungsworkshop muss einerseits die Verbindung zwischen Maßnahmen im Projekt und den Projekt-Outcomes herstellen und andererseits den Zusammenhang zwischen Projekt-Outcomes und Programm-Outcomes.

Die PO leisten Beiträge zu den Programm-Outcomes, vermittelt über die Projekt-Outcomes und Projekt-Prozessindikatoren. Diese Beiträge lassen sich am Besten in einer Outcome/Impact-Übersicht (→ Arbeitshilfe 7: Monitoring Projekt-Outcome; → Arbeitshilfe 8: Monitoring Programm-Outcome) zusammentragen und sollten regelmäßig aktualisiert werden.[18]

[18] Die Projekt-Outcomes und Projekt-Prozessindikatoren, die im Planungsworkshop mit den PO vereinbart werden, müssen sich unter die Programm-Outcomes und Programm-Prozessindikatoren des Programmes (siehe BMZ-Antrag)

Daneben werden im Planungsworkshop auch die Beiträge der ZFD-FK zur Erreichung der Projekt-Outcomes und Projekt-Prozessindikatoren vereinbart und dokumentiert. Dabei soll deutlich werden, in welcher Art und Weise die ZFD-FK dazu beiträgt, dass im Rahmen der Kooperation mit der bzw. mit den PO die vereinbarten Outcomes erreicht werden.

Im Planungsworkshop sollten neben der ZFD-FK, der lokalen FK und der/dem KOR alle Schlüsselpersonen, insbesondere das Management und die M&E-Verantwortlichen der PO anwesend sein.[19]

Auch bei einer punktuellen Zusammenarbeit mit einer PO ohne ZFD-FK oder lokaler FK wird ein Planungsworkshop durchgeführt. Dieser folgt dann einem schlankeren Format und bezieht sich vorwiegend auf die Verwendung der Mittel.

Im Anschluss an den Planungsworkshop werden operative Handlungspläne ausgearbeitet. Dies kann im Rahmen eines weiteren Workshop-Settings geschehen, ist aber auch über andere Formen denkbar (z.B. in internen Beratungssitzungen mit lokalen FK, ZFD-FK und anderen relevanten Mitarbeitenden der PO). Teilnehmende operativer Planungssitzungen und/oder Workshops sind ZFD-FK, lokale FK und Entscheidungsträger/innen bzw. wichtige Bezugspersonen der ZFD-FK in der PO. Für die operative Planung und die Ausarbeitung von Aktivitäten-Plänen ist die Anwesenheit der/des KOR und des PO-Managements nicht zwingend erforderlich. ZFD-FK und lokale FK sollten darauf achten, Zeiteinheiten für kontinuierliches Monitoring in das Tagesgeschäft mit einzuplanen. Die operativen Planungsveranstaltungen sollten regelmäßig, im Idealfall jährlich, durchgeführt werden.

Die finanzielle und operative Planung von Aktivitäten und Projekten der PO erfolgt über ÖZ[20]-Anträge der PO. ZFD-FK und lokale FK sollten hierbei unterstützend eingebunden sein. Weitere Planung auf Projektebene kann bei Bedarf anhand von zusätzlichen Treffen zwischen ZFD-FK, lokaler FK, Schlüsselpersonen der PO und gegebenenfalls der KOR erfolgen.

In **operativen Planungen** und den Fachgruppentreffen wird der Fortschritt bei der Erreichung der Programm-Outcomes anhand der Programm-Prozessindikatoren gemeinsam reflektiert. Wirkungsannahmen (ToC), Projekt-Outcomes und Projekt-Prozessindikatoren werden im **Planungs-workshop** ausgearbeitet und in Veranstaltungen zum Monitoring der Implementierung aktualisiert. Dabei werden die Programm-Prozessindikatoren regelmäßig überprüft (→ Station 8: Evaluation). Gegebenenfalls müssen auf Grundlage dieser Reflexionen Aktivitäten, Wirkungsannahmen (ToC) oder Programm-Prozessindikatoren angepasst werden.[21] Die Ergebnisse dieses partizipativen Monitorings sollten in eine Übersicht der Outcomes (inklusive Stand der Prozessindikatoren) einfließen, welche wiederum für den BMZ-Sachbericht genutzt werden kann[22] (→ Station 7: Monitoring; → Arbeitshilfe 7: Monitoring Projekt-Outcome; → Arbeitshilfe 8: Monitoring Programm-Outcome).

Neben den operativen Planungen mit den PO finden drei- bis viermal jährlich **Fachgruppentreffen** statt, auf denen sich alle ZFD-FK und lokalen FK sowie die KOR mehrtägig treffen. Sie sind ein weiteres wichtiges Format für das Monitoring und die Steuerung der Implementierung.

In den jährlichen **Führungsdialogen** zwischen ZFD-FK oder – sofern organisatorisch so vorgesehen – lokaler FK und KOR wird der Einsatz der ZFD-FK bzw. der lokalen FK im Licht der im Planungs-

subsumieren lassen. Die Outcomes der Programmebene müssen wiederum anschlussfähig sein mit den in der TLS definierten Wirkungszielen auf Outcome-Ebene.

19 Die Arbeitshilfe 3 enthält weitere Erläuterungen zum Planungsworkshop.

20 Berichte über die durch ÖZ oder *local subsidies* finanzierten ZFD/GIZ-Projekte.

21 Für diese strategische Planung bzw. strategische Anpassung kann auch das GIZ Capacity Works Tool „Strategieschleife" verwendet werden.

22 Die Programm-Outcomes entsprechen den direkten Wirkungen (Outcomes) im BMZ-Sachbericht. Die Programm-Prozessindikatoren entsprechend den Prozessindikatoren ebendort.

workshop vereinbarten Beiträge reflektiert und es werden neue Zielvereinbarungen getroffen.

Monitoring

PO führen meistens ihr eigenes PME durch. PO sind bei ZFD/GIZ finanzierten oder mitorganisierten Aktivitäten und Maßnahmen jedoch verpflichtet, über Outputs, Feedbacks von Teilnehmenden in Trainings und Workshops an das Programm zu berichten. Dabei setzen sie die durchgeführten Maßnahmen in Bezug zu den Projekt-Outcomes und Indikatoren. Daher empfiehlt es sich, das allgemeine PME der jeweiligen PO mit den ZFD-Anforderungen des ZFD/GIZ abzustimmen und/oder die PO frühzeitig in den Aufbau eines gemeinsamen PME-Systems einzubinden, um Mehrarbeit zu vermeiden und Verständnis für die nötige Zulieferung der Beiträge entlang der ZFD-Anforderungen zu erlangen.

ÖZ-Berichte der PO legen Rechenschaft über die Outputs der Aktivitäten oder eines Projektes ab und reflektieren deren Beiträge zu den Projekt-Prozessindikatoren der Projekt-Outcomes. Des Weiteren sollten (beispielsweise mit Hilfe der *Most Significant Change (MSC)*-Methode als Teil des ÖZ-Berichtes) Beiträge zu den Prozessindikatoren und -Outcomes des Programmes narrativ erfasst werden (→ Arbeitshilfe 14: ÖZ-Bericht).

Im Projektalltag findet die operative Planung und das operative Monitoring von Aktivitäten auf unterschiedliche Art statt: zwischen ZFD-FK und lokaler FK, in gemeinsamen Treffen mit weiterem Personal der PO, in gemeinsamen Treffen mit dem/der KOR (z.B. Jour Fixe) oder in größeren Team-Treffen (mehrere ZFD-FK, lokale FK (sowohl Nationales Personal (NP) als auch Mitarbeitende der PO), KOR, etc.). Die Ergebnisse dieser Treffen müssen in einer Form dokumentiert werden, dass sie in das PME-System auf Programmebene eingefüttert werden können.

Evaluation

Die Evaluation reflektiert den Verlauf der Zusammenarbeit mit der/den PO und prüft rückblickend die Sinnhaftigkeit und den Erfolg des Einsatzes einer ZFD-FK (oder einer lokalen FK) und der Zusammenarbeit mit einer PO aus Sicht des ZFD/GIZ. Es wird empfohlen, anhand von Impact und/oder Outcome Assessments abgeschlossene Projekte einer PO rückblickend[23] zu evaluieren (→ Station 8: Evaluation).

Berichtswesen

PO berichten auf Basis der ÖZ-Berichte, im Idealfall jahresweise, über ihre Aktivitäten und mit Hilfe der Projekt-Prozessindikatoren über Fortschritte und den Status der Projekt-Outcomes. Dabei kann u.a. die *MSC*-Methode als integraler Teil der ÖZ-Berichte genutzt werden, um Veränderungen auf der Outcome-Ebene zu erfassen.

ZFD-FK und lokale FK berichten von ihren Aktivitäten und Beiträgen sowie über die Zusammenarbeit mit der PO in ihrem ZFD-FK-Bericht bzw. dem Bericht der lokalen FK. Sie berichten über den Grad der Wirkungserzielung auf Projekteebene, darüber, inwieweit Prozessindikatoren des Projektes erreicht werden konnten und eine Annäherung an die Projekt-Outcomes stattgefunden hat. Zugleich setzen sie im Bericht die erfolgten Schritte in Beziehung zu den Prozessindikatoren und Outcomes des Programmes. (→ Arbeitshilfe 10: ZFD-FK Bericht, → Arbeitshilfe 11: NP Report)

Ist keine ZFD-FK oder lokale FK eingesetzt und wird nur punktuell mit einer PO zusammengearbeitet, genügen die jeweiligen ÖZ-Berichte zu den gemeinsamen Aktivitäten und Projekten. Es ist dann

[23] Definition siehe Kapitel Evaluation.

keine jährliche ÖZ-Berichterstattung notwendig.

Lessons Learnt und *Success Stories* (→ Arbeitshilfe 16: Bericht Lessons Learnt-Workshop; → Arbeitshilfe 18: Success and Learning Stories Collection Format) werden auf Programm- und Projektebene dokumentiert und können in die Berichte einfließen.

Relevante Arbeitshilfen:

- Arbeitshilfe 3: Planungsworkshop
- Arbeitshilfe 4: Projektplatzprüfung
- Arbeitshilfe 5: MoU
- Arbeitshilfe 7: Monitoring Projekt-Outcome
- Arbeitshilfe 8: Monitoring Programm-Outcome
- Arbeitshilfe 10: ZFD-FK Bericht
- Arbeitshilfe 11: NP-Report
- Arbeitshilfe 13: ÖZ-Antrag
- Arbeitshilfe 14: ÖZ-Bericht
- Arbeitshilfe 16: Bericht Lessons Learnt-Workshop
- Arbeitshilfe 19: Übersicht PME-Prozesse

Weiterführende Dokumente:

- Institut für Auslandsbeziehungen (2014): Monitoring von Wirkungen (movie). Ein Manual zur wirkungsorientierten Planung und Durchführung von Friedensprojekten.

IV. PME-Reise durchs Projekt: Die Stationen

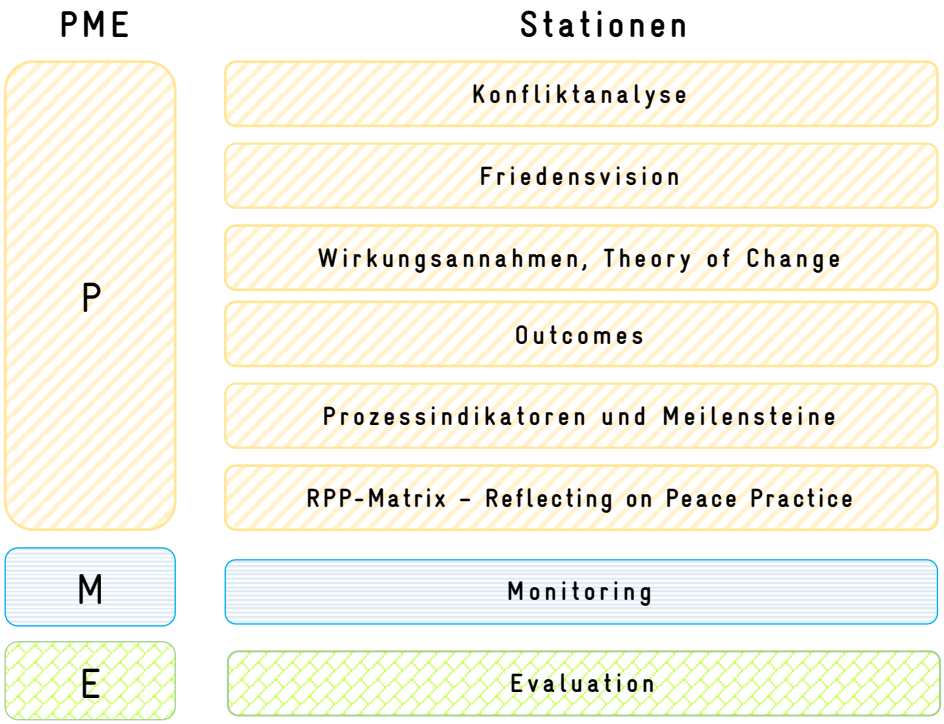
Auf geht's: Methoden und Tools

Auf der Reise durch das Projekt macht der PME-Leitfaden Halt an acht Stationen. Die Chronologie der Darstellung folgt der Wirkungslogik der RPP-Matrix. In der Praxis bereits laufender Programme gehen die Inhalte der Stationen teilweise ineinander über (so laufen Monitoring- und Evaluationsprozesse parallel zu anderen Schritten und auch die Konfliktanalyse ist ein immer wiederkehrendes Thema). Neue Programme und Projekte können sich sinnvoll an der Reihenfolge der Schritte orientieren. Existierende Programme und Projekte steigen je nach Bedarf bei der entsprechenden Station der Rundreise ein. Als Ganzes sind alle acht Stationen für den ZFD/GIZ verpflichtend. Die Möglichkeiten der Ausgestaltung der Stationen sind allerdings in bestimmten Punkten variabel. Hier soll Raum für Anpassung an die Gegebenheiten vor Ort gelassen werden.

In den Stationen selbst legt der Leitfaden fest, welche Elemente verbindlich sind und welche Aspekte der einzelnen PME-Schritte optional sind. Diese sind jeweils mit △ für optional und ▲ für verbindlich gekennzeichnet. Verbindliche Elemente müssen zwingend durchgeführt werden und werden vom ZFD/GIZ in Bonn eingefordert. Ein → weist auf andere Stationen und weiterführende Dokumente hin.

In den Stationen wird jeweils verdeutlicht, wo man sich im PME-Zyklus befindet. Jede Station geht explizit in einer Box darauf ein, wann die entsprechende Station im ZFD/GIZ Alltag stattfinden soll und wer welchen Beitrag dazu leisten kann. Zusätzlich findet sich in jeder Station eine weitere Box, die auf Konfliktsensibilität, Gender und den MRA verweist.

Stationen und ihr Bezug zu PME



1 Station 1 – Konfliktanalyse
Die Grundlegung für PME

Kontext- und Konfliktanalyse

Eine umfassende, inklusive (d.h. Menschenrechte und Gender miteinbeziehende) Konfliktanalyse ist die **unentbehrliche Grundvoraussetzung** für alle „Arbeit am Konflikt" (*working on conflict*). Konflikte sind immer in einen größeren Kontext eingebettet. Während die Konfliktanalyse auf einen oder mehrere Konfliktfaktoren fokussiert, betrachtet die Kontextanalyse den geographischen, kulturellen, politischen, sozialen, ökonomischen und institutionellen Kontext sowie die externen Einflussfaktoren eines größeren (meist länderspezifischen) Bezugsrahmens. Im Verlaufe des Konfliktes können Faktoren aus dem größeren Kontext auch zu Konfliktfaktoren werden, weshalb es wichtig ist, diesen stets zu beobachten und nach den Rollen zu fragen, welche die Kontextfaktoren in Bezug auf den Konflikt spielen (→ Station 7: Monitoring).

Konfliktanalyse im PME-Prozess

▲ Die Konfliktanalyse steht am Anfang der strategischen und operativen Planung von Programmen und Projekten; sie ist die Grundvoraussetzung der Friedensarbeit. Wirksame Friedensprojekte beruhen auf der genauen Kenntnis des Konfliktes und seiner Dynamiken – nur wenn die Hintergründe des Konfliktes klar sind, ist eine gezielte Bearbeitung möglich.

In der Planungsphase identifiziert die Konfliktanalyse relevante Konfliktfaktoren und -dynamiken, benennt mögliche Einstiegspunkte und beschreibt bestimmte Verhaltensweisen, Haltungen und Beziehungen von Akteuren, die gestärkt oder transformiert werden sollen. Darauf aufbauend erfolgt mit Hilfe der ToC (→ Station 3: Wirkungsannahmen; Theories of Change) die Wahl der Arbeitsansätze des ZFD-Programmes, der Zielgruppen, der PO und der ZFD-FK-Profile.

Für das Monitoring ist die Konfliktanalyse die Grundlage, um die Wirkungen der ZFD-Projekte auf die Konfliktdynamiken zu beobachten.

Bei der Evaluation dient die Konfliktanalyse als Grundlage, um Veränderungen auf Outcome- und Impact-Ebene, insbesondere mit Bezug auf die Konfliktfaktoren und -dynamiken festzustellen und die Beziehungen zwischen Akteuren sowie deren Haltungen und ihr Verhalten zu analysieren. Dabei gibt ein Vergleich zwischen der Konfliktanalyse zum Zeitpunkt der Planung und einer **aktualisierten Konfliktanalyse** zum Zeitpunkt der Evaluation Aufschluss über Veränderungen, die aufgrund des Projektes (oder den Interventionen von anderen Akteuren) herbeigeführt wurden. Auch nicht intendierte Wirkungen können so identifiziert werden (→ Station 4: Outcomes).

Die Konfliktanalyse sollte so umfassend und objektiv wie möglich sein. Allerdings sind Konflikte soziale Phänomene, die von Akteuren im Konflikt unterschiedlich wahrgenommen werden. Deshalb reflektiert eine Konfliktanalyse immer auch verschiedene Auffassungen der sozialen Realität und spiegelt persönliche Erfahrungen und Emotionen wider. In diesem Sinne kann bereits die Ausarbeitung der Konfliktanalyse eine friedensfördernde Aktivität sein, weil Akteure die Sicht der Anderen kennen und begreifen lernen und so ein gemeinsames Verständnis des Konfliktes entwickeln können.

Konfliktanalyse im ZFD/GIZ

Die Erkenntnisse der Konfliktanalyse bilden den Hintergrund für die Arbeitsansätze der ZFD-Projekte,

inklusive der Auswahl potentieller Partner und die nötige ZFD-FK-Expertise. Die Konfliktanalyse ist die Grundvoraussetzung für DNH und die Anwendung des RPP-Analyserasters – zwei Instrumente, die im Zentrum von PME des ZFD/GIZ stehen.

Beim Verstehen von Konflikten und der Planung von ZFD-Programmen und -Projekten sind folgende Aspekte elementar:

- ▲ **Ursachen, Gegenstand und Auswirkungen** von Konflikten. Sie definieren die relevanten thematischen Bereiche, in denen ZFD-Projekte am Konflikt arbeiten.
- △ **Konfliktverlauf**, inklusive Historie und Entwicklung des Konfliktes, gegenwärtige Konfliktphase und Grad der Eskalation. Die genaue Kenntnis des Konfliktverlaufes ist wichtig, um die geplanten Projekte auf ihr Potenzial und ihre Relevanz für die Konflikttransformation einzuschätzen.
- ▲ **Konfliktfaktoren** sind Faktoren, die zur Entstehung oder Weiterführung eines gewaltvollen Konfliktes beitragen. Konfliktfaktoren können dem Konflikt zugrundeliegende Kernprobleme, Ursachen, Auslöser oder Dynamiken sein. Akteure wie Individuen, Organisationen oder Institutionen sind keine Konfliktfaktoren – im Gegensatz zu ihren Positionen, Interessen, Bedürfnissen oder ihrem Handeln.
- ▲ **Akteure**, die direkt oder indirekt am Konflikt beteiligt sind, sowie deren Positionen, Interessen und Bedürfnisse. △ Dies schließt auch die Interessen und Einstellungen von PO mit ein (→ Station 4: Outcomes, Wahl von PO). Die Akteursanalyse als Teil der Konfliktanalyse gibt Aufschluss über Verhalten, Ängste und Bedürfnisse von Akteuren, die durch ZFD-Projekte bearbeitet werden können.
- ▲ **Kooperationspartner** sind Individuen, Gruppen oder Organisationen, mit denen das Projekt im Rahmen seiner Friedensmaßnahmen direkt zusammenarbeitet, um einen möglichst wirkungsvollen Beitrag zum Frieden zu leisten. Kooperationspartner sind nicht immer identisch mit den zentralen Akteuren im Konfliktgeschehen. Bei der Wahl der Kooperationspartner empfiehlt sich eine genaue Überprüfung nach Gender- und Menschenrechtskriterien. Wen genau hole ich mir an Bord? Haben die Kooperationspartner ein Mandat? (→ Arbeitshilfe 4: Projektplatzprüfung)
- ▲ **Verbindende und trennende Elemente** *(Connectors and Dividers)*. Hier stellt sich die Frage nach verbindenden bzw. trennenden Elementen, die Konfliktgrenzen überspannen und/oder zukünftiges Friedenspotential (Friedenskräfte) oder potentielle Gewaltquellen darstellen (Gewaltpotentiale). *Connectors* und *Dividers* sind als Begriffspaar eine wesentliche Erkenntnis aus dem *DNH*-Ansatz und spielen bei der Wahl der Einstiegspunkte in die Intervention eine wichtige Rolle. Ihre Identifizierung ist zudem die Voraussetzung für die Überprüfung und das Monitoring von Konfliktsensibilität.

Die Instrumente für die Analyse eines Konfliktes und seiner Dynamiken sind vielfältig. Dabei hängt die Wahl von den gewünschten Erkenntnissen ab (→ Arbeitshilfe 1: Konfliktanalyse-Instrumente). Wichtig ist, dass neben dem allgemeinen Verständnis des/r Konfliktes/e, an dem/denen das Programm arbeiten wird, die Situationen, die direkt für die Interventionen der Partner des ZFD relevant sind, so konkret und spezifisch wie möglich beschrieben werden. Es sollte gewährleistet sein, dass die Konfliktanalyse ein handlungsleitendes Dokument ist, welches als *Baseline* für das Programm dient und ohne größeren Aufwand aus eigener Kraft durch das Programm- und Projektteam aktualisiert werden kann.

Konfliktsensibilität

- Eine gute Konfliktanalyse ist die Grundlage für konfliktsensibles Handeln. Besonderes Augenmerk verdient die Analyse von verbindenden und trennenden Elementen. Alle weiteren PME-Stationen müssen immer darauf hin überprüft werden, welchen potenziellen Einfluss die Ausgestaltung von Projekten und Programmen auf diese verbindenden und trennenden Elemente haben.

Gender

- Was sind genderspezifische Ursachen, Gegenstände und Auswirkungen des Konfliktes?
- Wie sind unterschiedliche soziale Gruppen von verschiedenen Arten von Gewalt und vom Konflikt betroffen? Welche genderspezifischen Friedensbedarfe ergeben sich daraus?
- Inwiefern haben sich die Geschlechterrollen im Verlaufe des Konfliktes verändert?

Menschenrechtsansatz

- Welche Menschenrechtsstandards werden im Konflikt hauptsächlich verletzt? Und wer sind die Betroffenen?
- Welche Menschenrechtsstandards sind relevant im diesem Kontext? Welche hat der Staat ratifiziert? Wie spiegelt sich dies in der nationalen Gesetzgebung wider?
- Wie werden menschenrechtliche Prinzipien in politischen Strukturen und Institutionen umgesetzt?
- Welche Institutionen, die Menschenrechtsstandards gewährleisten und fördern, gibt es im Land? (z.B. Menschenrechtskommission, etc.). Wer hat Zugang zu diesen Institutionen oder anderen Beschwerdemechanismen (z.B. auf der Ebene der UNO, etc.)?
- Wie (falls ja) werden bestimmte Bevölkerungsgruppen (z.B. verschiedene Ethnien, religiöse Gemeinschaften, regionale Minderheiten, Kinder und Jugendliche, oder Männer und Frauen) systematisch diskriminiert oder ausgeschlossen vom Zugang zu Macht, Ressourcen und Dienstleistungen?

Wann und wo?

Die Konfliktanalyse ist ein verbindliches Element für die Ausarbeitung des Gesamtantrages zu Beginn eines jeden ZFD-Programmes und in jeder neuen ZFD Programm-Phase. Auch für die TLS ist eine Konfliktanalyse gefordert. Planungsworkshops für den Einsatz der ZFD-FK bieten eine gute Gelegenheit, die Konfliktanalyse zu konkretisieren und auf den Rahmen zu beziehen, in dem sich die Kooperation mit den Partnern bzw. in dem sich die ZFD-FK bewegt. Im Planungsworkshop kann ein gemeinsames Verständnis geschaffen und die Konfliktanalyse aktualisiert werden.

Da sich Konfliktdynamiken schnell ändern können, ist es wichtig, die Konfliktanalyse zuverlässig **mindestens einmal pro Jahr** im Rahmen des Monitorings zu aktualisieren (→ Konfliktmonitoring). Nur, wenn Konfliktfaktoren kontinuierlich beobachtet und (neu) analysiert werden, können die Wirkungsannahmen (ToC) angepasst werden und damit auch die Projektimplementierung (→ Kapitel II; operativer Handlungsplan).

Konfliktanalysen und ihr stetes Monitoring sind zeitintensiv und benötigen personelle und finanzielle Ressourcen. Dies muss in der Programm- und Projektplanung berücksichtigt werden.

Wer?
Eine Konfliktanalyse sollte viele unterschiedliche Akteure einbeziehen, um ein möglichst differenziertes Verständnis des Konfliktes zu liefern. Die Hauptverantwortlichkeit dieses Prozesses sollte bei dem/der KOR liegen, da er/sie für die Erarbeitung eines kohärenten ZFD-Programmes zuständig ist. ZFD-FK und PO spielen beim kontinuierlichen Monitoring und bei der Aktualisierung der Konfliktanalyse eine wichtige Rolle. ZFD-FK erwerben in der partnerschaftlichen Arbeit vor Ort in der Regel ein sehr hohes Wissen zu Konfliktfaktoren und Friedensbedarfen, welches für die Überprüfung der Konfliktanalyse wichtig ist. Zudem leisten sie zu den Outcomes, deren Formulierung auf der Konfliktanalyse basiert, einen entscheidenden Beitrag (→ Station 4: Outcomes).

Relevante Arbeitshilfen:

- Arbeitshilfe 1: Konfliktanalyse-Instrumente

Weiterführende Dokumente:

- Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC (2005): Tip Sheet Conflict Analysis.
- Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC (2006): Tip Sheet Do No Harm.
- Fisher, Simon et al (2000): Working With Conflict. Skills and Strategies for Action.

2 Station 2 – Friedensvision als Zielfilm
Friede auf Erden – Programmatisch träumen

Friedensvision als Zielfilm – Soll- vs. Ist-Zustand

Über die Konfliktanalyse haben wir uns dem Ist-Zustand so weit wie möglich angenähert. Wir kennen den Gegenstand der Auseinandersetzung, wir wissen um die Geschichte des Konfliktes, wir haben eine Vorstellung von der gegenwärtigen Konfliktphase und dem Grad der Eskalation. Wir können im Sinne der Unterscheidung von *Dividers* und *Connectors* als Teil der Konfliktanalyse verbindende und trennende Elemente benennen, wir haben uns mit den Akteuren des Konfliktes, deren Positionen, Interessen und Bedürfnissen vertraut gemacht und kennen die wesentlichen Konfliktdynamiken. Kurz: Wir verfügen über eine umfangreiche, gut ausgeleuchtete Momentaufnahme im Konfliktgeschehen. Wir wissen also jetzt, wo wir gegenwärtig stehen und wo wir (im historischen Bezug) herkommen. Nun aber stellt sich die Frage: **Wo wollen wir hin? Wohin soll unsere Reise gehen? Wie genau sieht es dort, wo wir hinwollen, aus? Wenn wir das, was gerade ist so nicht wollen – was soll stattdessen sein?**

Dies sind die zentralen Fragen, die die Suche nach der allumfassenden „Friedensvision", dem „übergeordneten", „groß geschriebenen Frieden" (PeaceWRITLarge) im Sinne von: „Was wünschen wir uns für die (ferne) Zukunft?" auf **Makroebene** anleiten. Akteure des ZFD wollen Veränderungsprozesse anstoßen, sie wollen Menschen zum veränderten Handeln bewegen und dazu beitragen, dass Konfliktfaktoren sich wandeln. Sie wollen dafür sorgen, dass der Gewalt Einhalt geboten wird und dass eine Zukunft, in der Konflikte gewaltfrei ausgetragen werden, möglich ist. In der Konsequenz stellt sich folgende entscheidende Frage: wie soll das veränderte Handeln, wie soll die veränderte Situation aussehen? Was erhoffen sich die Menschen? Wie sieht ihr Bild von der Zukunft aus?

Auf *Impact*-Ebene stehen **langfristige Veränderungen** im Handeln der zentralen Akteure und sozio-politische Paradigmenwechsel im Fokus.

In Anträgen oder Berichten erscheint lediglich eine knappe Beschreibung des Impacts, die aus der TLS übernommen ist. Bsp.: *„Die verschiedenen Akteure der XX-Gesellschaft überwinden die trennenden Faktoren – auch in ihrer regionalen Dimension – und schaffen und gestalten ein gesellschaftliches Zusammenleben, das die Entfaltungsmöglichkeiten jedes Einzelnen respektiert und wertschätzt."* Eine solche Kurzversion ist im Antragsformat (das relativ eng gefasst ist) zweckmäßig, gibt aber nur spärlich Auskunft über das, was wirklich gewollt ist – und was die Veränderung im spezifischen Konfliktkontext wirklich ausmacht. Um diesen Mangel zu beheben, wollen wir die Friedensvision im Sinne eines fassbaren und erlebbaren Zukunftsbildes szenisch lebendig werden lassen. Deshalb führen wir an dieser Stelle den wirkmächtigen **Ansatz der *narrativen* Darstellungsform für Veränderungsprozesse** ein. Die Entwicklung der Friedensvision ist erforderlich bei der Formulierung der TLS, sie ist aber ebenso sinnvoll bei der Vorbereitung eines neuen Programmes bzw. einer neuen Programmphase (s.u.). Methodisch ist die folgende Herangehensweise denkbar:

In enger Anlehnung an *movie* (siehe unten, Literaturhinweis zu weiterführenden Dokumenten) und die Methode des *Outcome-Mappings* wird in einem ersten Schritt mit Hilfe eines – im übertragenen Sinne – filmischen Drehbuches ein Zukunftsbild entworfen, das auf der Impact-Ebene des ZFD-Programmes die Richtung für den Veränderungsprozess und die eigene Programm- und

Projektstrategie vorgibt. Motto des (Ziel)Films: „Wie arbeiten und leben die Menschen in dem betrachteten Konfliktkontext in fünf bis zehn Jahren zusammen?". △ In Anlehnung an die Methode der Wunderfrage ließe sich die Suche nach einer gemeinsamen Vision auf PeaceWRITLarge- bzw. Impact-Ebene (→ Station 6: RPP – Reflexive Programmierung) folgendermaßen einleiten:

> *„Angenommen, wir befinden uns im Jahre xyz (5 Jahre in die Zukunft gedacht), ein Wunder wäre geschehen und alle Konflikte wären gelöst. Woran würden die Menschen das merken? Wie würden andere davon erfahren, ohne dass darüber gesprochen würde? Was wäre anders? Was wäre da, was vorher nicht da war (Gemeinsame Märkte? Krankenhäuser? Menschenrechtskommissionen? Unabhängige Presseorgane?) Gibt es einen (geschlechter-)gerechten Zugang zu Bildung? Können Menschen ohne Furcht vor Repressalien frei ihre Meinung äußern? Was wäre nicht mehr da, was vorher da war? Wer würde sich wie anders verhalten? Woran würde ich das erkennen? (Bsp.: Interagieren bestimmte Individuen/Gruppen miteinander, die vorher nicht im Kontakt miteinander standen?)"*.

Um vom üblichen Schablonendenken wegzukommen und die Gefahr der Phrasendrescherei zu minimieren, empfiehlt sich ein schriftstellerischer Blick: Wie würde eine journalistische Erzählung eines erwünschten Zukunftszustandes aussehen? Wie würde ein Ryszard Kapuszinsky das Leben der Menschen erzählerisch darstellen? Man könnte auch vom letzten Akt eines Theaterstückes sprechen: Was für ein Bild bietet sich der Betrachterin, dem Betrachter, kurz bevor der Vorhang fällt? Was bedeutet „Frieden auf Erden…." in einem sehr konkreten Sinn für die Menschen, deren Konflikte wir in Uganda, Bolivien oder Nepal betrachten?

Hilfestellung beim Nachdenken über ein möglichst konkretes Zukunftsbild geben die folgenden **Fragen** (in Anlehnung an die Effektivitätskriterien aus dem RPP-Prozess (→ Station 6: RPP – Reflexive Programmierung):

- Wie sieht es in 5 bis 10 Jahren im Hinblick auf zentrale Konfliktfaktoren aus? Bestehen diese fort? Wenn nein: Wie sieht das Ergebnis des Transformationsprozesses konkret aus?
- Wie sieht es mit der „objektiven" Sicherheit für die Menschen aus? Und wie steht es um das subjektive Sicherheitsempfinden der Menschen? Welche Veränderungen haben sich hier ergeben?
- Sind bestimmte Institutionen reformiert oder überhaupt erst aufgebaut worden? Von welchen Institutionen sprechen wir hier konkret?
- Sind die friedensfördernden Kräfte sichtbarer und präsenter als früher? Woran ist dies erkennbar? Auf welche Weise bringen sie sich aktiv in die Gestaltung der Gesellschaft ein? Sind hier Dinge angestoßen worden, die langfristig auch ohne externe Unterstützung bestehen können? Woran wird dies erkennbar?
- Woran lässt sich die Bereitschaft der Menschen, Konflikte ohne Gewalt zu lösen, erkennen? Gibt es weniger Gewaltdelikte?
- Wie sehen Beziehungen zwischen Individuen und verschiedenen Gruppen aus?

Und mit Blick auf generelle Handlungsprinzipien:

Konfliktsensibilität

- Inwiefern sind die verbindenden respektive trennenden Elemente aus der *Connectors* und *Dividers*-Analyse adressiert? Können lokale Friedensakteure ungehindert ihre Arbeit machen? Wie sehen das Verhalten, die Haltungen und Positionen von lokalen *Dividers* in der Zukunft aus?

Gender

- Wie sehen die Beziehungen zwischen Männern und Frauen und die Geschlechterrollen in der Zukunft aus? Inwiefern haben sich diskriminierende Praktiken und Bilder von Männern und Frauen geändert?
- Inwiefern sind die genderspezifischen Ursachen, Gegenstände und Auswirkungen des Konfliktes überwunden worden?
- Wie können Männer und Frauen gleichberechtigt an Entscheidungsprozessen teilhaben? Gibt es einen (geschlechter-)gerechteren Zugang zu Bildung und anderen Ressourcen?

Menschenrechtsansatz

- Wie werden in fünf Jahren die in der Konfliktanalyse identifizierten relevanten Menschenrechtsstandards gewährleistet? Welche Institutionen, die Menschenrechtsstandards fördern, sind aufgebaut? Haben alle Zugang zu diesen Standards und anderen Ressourcen und Dienstleistungen?
- Inwiefern sind Pflichtenträger/innen in der Lage, Menschenrechtsstandards zu garantieren? Wie können Rechteinhaber/innen ihre Rechte friedlich einfordern?
- Wie sehen die Gesellschaft und der Staat in fünf Jahren bezüglich Diskriminierung, Chancengleichheit, Partizipation, Transparenz und Rechenschaftspflicht aus? Wie werden diese Menschenrechtsprinzipien in den PO berücksichtigt?

Impact als Vision eines positiven und gerechten Friedens

Nicht immer fließen alle oben genannten Überlegungen in die Formulierung des Impacts ein – gerade im Hinblick auf die spätere Messbarkeit des friedenspolitischen Beitrages zur Impact-Ebene ist es sinnvoll, eine überlegte Selektion vorzunehmen. Hier können die Einstiegspunkte aus der Konfliktanalyse entscheidende Hinweise geben.

▲ Bei der **Formulierung** der Vision auf Impact-Ebene gibt es zwei Determinanten: angestrebt wird ein **positiver Friede**, der vertrauensvolle und konstruktive Beziehungen zwischen den Gruppen erlaubt, der Inklusion und Teilhabe am politischen Meinungs- und Willensbildungsprozess ermöglicht, der Menschenrechte berücksichtigt und gerechte Geschlechterbeziehungen fördert. Gleichzeitig muss im Zielfilm eine **Reduktion von Gewalt** sichtbar werden, also ein deutlicher Rückgang personaler und direkter Gewalt zwischen Individuen und Gruppen.

Die Herausforderung liegt darin, den Zielfilm für die Friedensvision zwar visionär, nicht aber illusionär zu verfassen. Das „programmatische Träumen" darf keine Utopien-Beschreibung im Sinne einer Unerreichbarkeit sein, die Vision sollte nicht zur *„l'art pour l'art"* degenerieren. Gerade deshalb braucht es eine Herangehensweise, die es erlaubt, die Vision so zu konkretisieren, dass sie für die Wirkungs- bzw. Impact-Analyse praktikabel und damit relevant wird. Im Idealfall unterstützt die Entwicklung einer Vision Menschen dabei, losgelöst von Herausforderungen auf eine wünschenswerte Zukunft zu schauen. Sie leitet Akteure eines Konfliktes an, sich auf Ziele und Lösungen zu fokussieren, statt auf die Konfliktursachen. Menschen, die sich in bereits lang andauernden Konflikt-

kontexten befinden sind erschöpft. Sie verfallen nicht selten in eine Problemstarre, die es ihnen unmöglich macht, in anderen Szenarien zu denken. Diese Problemstarre zu durchbrechen, Menschen einen frischen Blick auf ihren Kontext aufzuzeigen und mit ihnen gemeinsam ein positives Bild aus der Zukunft in die Jetzt-Zeit zu holen (Zurück in die ZUKUNFT!) ist manchmal bahnbrechend. Insofern können externe Akteure auch Katalysatoren sein. Entscheidend bei der Entwicklung einer Vision auf Impact-Ebene ist die Beteiligung möglichst vieler Akteure. Visionen müssen repräsentativ für die Wünsche und Hoffnungen der am Konflikt beteiligten Menschen sein. Inklusivität und Allparteilichkeit sind hier wichtige Prämissen. Am Ende des kreativen Prozesses auf der Suche nach einem „übergeordneten" Frieden muss eine gemeinsame Vorstellung davon stehen, wie dieser aussehen kann. Nur dann ist die Sinnhaftigkeit des weiteren Vorgehens (wenn es an das Ausarbeiten des Drehbuches geht) gewährleistet.

➔ Denn: der Impact ist der Kompass, an dem sich alle weiteren Schritte langfristig messen lassen müssen.

▲ Die Beschreibung der Impact-Ebene muss immer vor der Formulierung der Outcomes (→ Station 4: Outcomes) stehen. Die Versuchung, direkt aus der Konfliktanalyse kommend Outcomes (oder gar Aktivitäten) zu benennen und erst in einem zweiten Schritt über die Friedensvision auf Impact-Ebene nachzudenken, ist groß. Es ist jedoch angezeigt, keine voreiligen Schlüsse zu ziehen – wer keine klare Vorstellung davon hat, wo es auf struktureller, gesellschaftlicher Ebene hingehen soll, entwickelt unter Umständen falsche

Wirkungsannahmen, die dann wiederum die Wahl der Outcomes, Prozessindikatoren und Aktivitäten ungünstig beeinflussen. Wer von den Outcomes (also von direkten Wirkungen) her denkt, riskiert, dass die nachgeschaltete Beschreibung der Impact-Ebene zum mühevollen Versuch wird, eine im Rückblick konstruierte, jedoch mit den direkt und indirekt beteiligten Akteuren eines Konfliktes nicht wirklich besprochene Realität abzubilden, unter die sich die vorher formulierten Outcomes bequem subsumieren lassen. Je nach Anzahl der Outcomes und/oder deren thematischer Vielfalt wird die Benennung des Impacts dann zu einem abenteuerlichen Spagat, der sich schließlich in Allgemeinplätzen verliert (um nur ja alles, was im Verlauf des Transformationsprozesses möglicherweise so daherkommen könnte, einzufangen). Damit aber wird die Impact-Ebene beliebig – und somit nicht mehr messbar.

Ziele auf Impact-Ebene werden beim RPP-Ansatz PeaceWRITLarge, beim Logframe der EU „Overall Objective" und bei anderen Organisationen „Oberziel" genannt. BMZ-Berichte bezeichnen die *Impact*-Ebene unter anderem als „indirekte Wirkung" oder „indirekten Nutzen". Bei der GIZ ist der *Impact* auf Programmzielebene verortet (beispielsweise Beiträge zu den *Sustainable Development Goals*) während Outcomes auf der Modulzielebene angesiedelt sind.

Wann und wo?
In einem ersten Schritt (vor allem, wenn Programme neu entwickelt werden und externe Gutachter/innen mit der Antragsformulierung beauftragt sind) ist der *Impact* erzählerisch schwer darzustellen. Der Zielfilm für eine Friedensvision lässt sich nur in Zusammenarbeit mit vielen Akteuren sinnvoll erarbeiten – im Kontext des BMZ-Antrages kann dies kaum erreicht werden, da Zeit und Ressourcen meist knapp sind. Ausnahme: wenn Programme in Ländern neu aufgelegt werden, in denen der ZFD/GIZ schon längere Zeit präsent ist (und dementsprechend mit dem Konfliktkontext und wesentlichen Akteuren vertraut ist), kann eine ausführlich ausgestaltete Friedensvision im Rahmen eines strategischen Planungsworkshops gemeinsam mit bewährten Partnern vor Ort und anderen Stakeholdern bereits in der Antragsphase erreicht werden. In allen anderen Fällen sollten der/die KOR und/oder ZFD-FK und lokale FK gemeinsam mit Partnern und unter Einbeziehung von Akteuren vor Ort ca. 1 bis 4 Monate nach Programmbeginn die „Friedensvision" im Sinne des Zielfilms als Drehbuch „unterfüttern" und somit konkret(er) machen. Ziel sollte sein, den Zielfilm des *Impacts* sowohl in der △ TLS (empfohlen) sowie im ▲ Gesamtantrag als Text zu hinterlegen. Dieser Text kann später im Rahmen von Monitorings (vor allem auf TLS-Ebene) regelmäßig gegengelesen werden und eine große Hilfestellung bei der Bewertung und Justierung von Maßnahmen sein.
Die Erarbeitung des „Drehbuchs" kann in erweiterten Fachgruppensitzungen erfolgen, zu denen auch das PO-Management und andere Stakeholder eingeladen werden.

Wer?
Programmverantwortliche, ZFD-FK (soweit bereits im Projekt und mit der Situation vertraut), nationale FK, PO, Stakeholder.

3 Station 3 – Wirkungsannahmen, Theories of Change
Fachwissen und Glauben

Die beiden ersten Stationen unserer PME-Reise sind zwei entscheidenden Fragen gewidmet: Wo kommen wir her und wo wollen wir hin? Die Konfliktanalyse liefert Aussagen über den Ist-Zustand, die Vision beschreibt den Soll-Zustand. In logischer Konsequenz fragen wir weiter: Wie soll der Weg vom Ist-Zustand zum Stoll-Zustand konkret aussehen? Was muss passieren, damit Wandel stattfinden kann? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein und welcher Beitrag ist nötig, um den angestrebten Veränderungsprozess Wirklichkeit werden zu lassen?

Mit diesen Fragen beschäftigen sich die Theories of Change. Der Begriff wird manchmal lose mit „Theorien des sozialen Wandels" übersetzt, im ZFD-Kontext handelt es sich – wie oben in Kapitel II schon ausgeführt - um Annahmen über Wirkungszusammenhänge oder kurz: um **Wirkungsannahmen**.

Wirkungsannahmen sind einerseits in Bezug zur Konfliktanalyse stehende Annahmen und Vermutungen, Belege, aber auch durch Weltanschauungen, Erfahrung oder Glauben gefärbte Meinungen darüber, wie sich die **ZFD/Partner-Kooperation bzw. die Programmaktivitäten auf den in Frage stehenden Konflikt auswirkt**.

Wirkungsannahmen sind andererseits plausible, mehr oder weniger begründete, in Bezug zur Konfliktanalyse stehende, allenfalls durch die Friedens- und Konfliktforschung belegte Annahmen, Vermutungen, und Meinungen darüber, welche **Faktoren in einem gegebenen Konflikt** verändert werden müssen, **damit er zielgerecht überwunden und gelöst werden kann**.

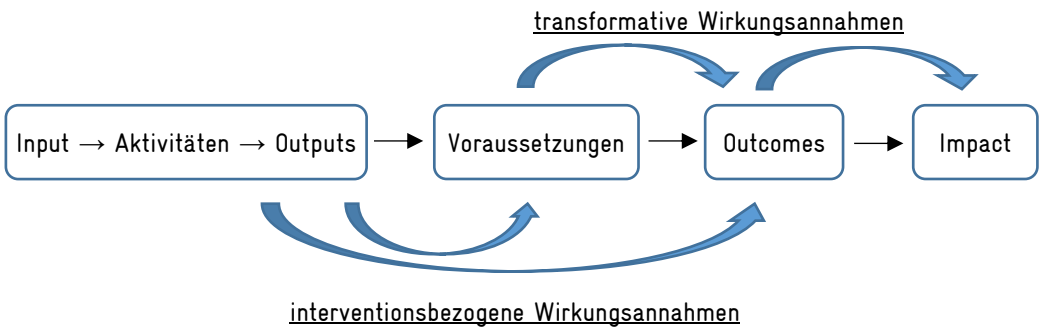
Beide Arten von Wirkungsannahmen haben die Form von Wenn-Dann-Beziehungen bzw. werden als „Wenn-Dann-Sätze" oder „Bedingung-Folge-Sätze" formuliert und unterstellen damit eine Art Kausalität. Mehrere Wirkungsannahmen zusammen bilden ein Geflecht oder – konzeptionell anspruchsvoller – ein System von Annahmen und Meinungen darüber, wie bestimmte Bedingungen und Akteure des Konfliktes (und seiner gesellschaftlichen Umwelt insgesamt) verändert werden und sich verändern müssen, damit das Zusammenleben der Zielgruppen dauerhaft friedvoller wird und der angestrebten Friedensvision für die Beteiligten erkennbar näherkommt. Im Folgenden verwenden wir die Begriffe Wirkungsannahmen, Annahmen zu zentralen Wirkungszusammenhängen und ToC synonym.

Grundsätzlich basiert jede Friedensintervention auf bestimmten Annahmen, wie Wandel in Gang gesetzt und Frieden erreicht werden kann. Nicht selten sind diese Annahmen lediglich implizit vorhanden und bilden sich in Anträgen und Berichten nicht ab. Auf diese Weise sind Wirkungszusammenhänge jedoch weder abprüfbar noch nachvollziehbar. ▲ Deswegen müssen ToC in jedem Falle explizit gemacht werden, denn nur so können sie erkennbar Auskunft darüber geben, wie wir glauben, dass in einem spezifischen Konfliktkontext Frieden erreicht werden kann. Da sie in direktem Zusammenhang sowohl mit der Konfliktanalyse als auch mit der formulierten Friedensvision (→ Station 2: Friedensvision als Zielfilm) und den (→ Station 4: Outcomes) eines Programmes stehen, **bestimmen die ToC letztendlich die Wahl der Arbeitsansätze, der eingesetzten Methoden und der Aktivitäten**. ToC werden sowohl auf Impact- als auch auf Outcome- und Aktivitäten-Ebene gebildet. Insofern benennen ToC nicht nur die notwendigen Voraussetzungen für den erwünschten Wandel, sondern stellen darüber hinaus Kausalzusammenhänge zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Interventionen her. Aus ToC können auch **Prozessindikatoren** abgeleitet werden, die es ermöglichen, Prozessschritte im Hinblick auf die angestrebten Veränderungen (Outcomes) zu beobachten bzw. zu „messen" (→ Station 5: Prozessindikatoren; Meilensteine).

Folgende Unterscheidung hilft dem Verständnis und dem Fachaustausch über Wirkungsannahmen in einem ZFD-Programm:

(1) **Die Wirkungsannahme ist eine Annahme darüber, wie sich eine geplante Veränderung in der Konfliktdynamik auf die Transformation des Konfliktes hin zu Gewaltreduktion und positivem Frieden auswirkt. Das ist die „transformationsbezogene Wirkungsannahme", auf Englisch „transformative Theory of Change"**. Die transformationsbezogene Wirkungsannahme sagt, welche Voraussetzungen in einer bestehenden Konfliktdynamik geschaffen werden müssen, damit eine Konflikttransformation nachhaltig in Gang kommt. In Frageform: Welche Elemente in der Konfliktdynamik müssen verändert werden, um die treibenden Konfliktfaktoren *(Dividers)*[24] zu schwächen und die konfliktreduzierenden Faktoren *(Connectors)* zu stärken? Und wenn diese Elemente zielgerecht, also erfolgreich verändert werden, in welcher Weise tragen sie zur Friedensvision bzw. zu PeaceWRITLarge[25] bei?

Transformationsbezogene Wirkungen beziehen sich auf die Kausalität (das Wenn-Dann-Verhältnis) zwischen Voraussetzungen (Konfliktfaktoren, Friedenspotenziale), Outcomes und Impact.



(2) **Die Wirkungsannahme ist eine Annahme darüber, auf welche Weise ein Arbeitsansatz mit entsprechendem Ressourceneinsatz und bestimmten (Projekt-)Aktivitäten eine gewünschte Veränderung in der Konfliktdynamik bewirkt. Das ist die „interventionsbezogene Wirkungsannahme", auf Englisch „interventional Theory of Change"**. Die interventionsbezogene Wirkungsannahme sagt, mit welchem Arbeitsansatz, Ressourceneinsatz und mit welchen Aktivitäten die Voraussetzungen für die Erreichung der geplanten Outcomes geschaffen werden können. Als Frage formuliert: Welchen Arbeitsansatz, welche Ressourcen, Kompetenzen und welche Aktivitäten brauchen wir, um die Outcomes zu erreichen?

Interventionsbezogene Wirkungen beziehen sich auf das Wenn-Dann-Verhältnis zwischen Outputs und Voraussetzungen bzw. Outcomes.

Theories of Change haben weitere Merkmale:

- ▲ Alle ToC werden mit Blick auf die vorher entwickelte Friedensvision erstellt. Sie schlagen die Brücke zwischen Konfliktanalyse und Outcome-Ebene, wobei sie die langfristigen Veränderungen (Impact) im Blick behalten.

[24] Zu den Begriffen *Connectors* und *Dividers*, → Station 1: Konfliktanalyse.
[25] Zu diesem Begriff siehe Glossar.

- ▲ Die Formulierung einer ToC erfolgt über ein „rückwärts denkendes Kartogramm": Was muss (ausgehend von der Ausgangssituation) unserer Ansicht nach passieren, damit der ersehnte Zustand erreicht wird? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein?
- ▲ ToC sind häufig im „Wenn-Dann" Modus formuliert: Wenn wir X tun, dann wird Y passieren, weil ....
- ▲ Eine ToC sollte nicht länger als ein bis drei Sätze sein.

Die ToC sind in den Antragsformaten des ZFD als **Annahmen zu zentralen Wirkungs-zusammenhängen** formuliert.

Beispiel Burundi, ToC zum Outcome:

> *Wir nehmen an, dass die gesteigerte Kooperation innerhalb der Zivilgesellschaft, ein verbesserter Informationsfluss zwischen den Provinzen und der Hauptstadt sowie ein angestoßener Dialog zwischen Zivilgesellschaft und staatlichen Akteuren einen inklusiven, die Interessen der Bevölkerung einbeziehenden Prozess der Vergangenheitsbearbeitung fördern.*
> *Wir nehmen an, dass die Anerkennung des Leids und die Anerkennung unterschiedlicher Interpretationen von Geschichte ein Zusammenleben von ethnischen Gruppen in friedlicher Koexistenz fördern.*

Beispiel Burundi, ToC zum Outcome:

> *Wir nehmen an, dass es von Vorteil ist, wenn Opfer verschiedener ethnischer Gruppen sich in geschützten Foren treffen. Wir nehmen weiterhin an, dass sie dort lernen, die Sichtweise der anderen kennenzulernen, dass sie sich dort ohne Angst vor rechtlicher Verfolgung frei äußern dürfen und über ihre eigene Rolle im Konflikt reflektieren.*

Beispiel Guatemala, ToC zum Outcome:

> *Wir gehen davon aus, dass das zunehmende Wissen der Betroffenen über ihre Rechte und die Wege zu deren Einforderung diese Gruppen in ihrer Verhandlungsposition gegenüber staatlichen Institutionen stärkt.*

Beispiel Guatemala, ToC zum Outcome:

> *Wir gehen davon aus, dass die Sensibilisierung, Information und Stärkung indigener Akteure deren Position zur Einforderung indigener Rechte und deren Rolle bei der Gestaltung gewaltfreier soziale Organisationsformen und Beziehungen stärkt und den gleichberechtigten Dialog mit staatlichen Institutionen und Wirtschaftsunternehmen fördert.*

ToC verweisen auf die **empirische Evidenz**, die jeder Intervention zugrunde liegen sollte. Befunde, Studien und Beobachtungen zum Feld bzw. zur Zielgruppe werden im Rahmen der Konfliktanalyse systematisch zusammengetragen, woraus in Folge Annahmen abgeleitet und entwickelt werden. Methodisch beginnt man die Formulierung von ToC mit der Frage, welche Änderungen man mit seiner Intervention in der Zielgruppe erreichen möchte. Die ToC identifizieren die dafür notwendigen Voraussetzungen und erklären die Zusammenhänge zwischen Aktivität, Outcome und Impact.

Neben dem Rückgriff auf die Konfliktanalyse sollten bei der Entwicklung der ToC frühzeitig auch Akteure im Konfliktgeschehen miteinbezogen werden (→ Station 2: Friedensvision als Zielfilm; Einbeziehung möglichst vieler Akteure in die Entwicklung einer Friedensvision). Die Einbindung relevanter Stakeholder hilft dabei, ein gemeinsames Verständnis bzw. einen Konsens für die Art und das Ausmaß der angestrebten Veränderung zu entwickeln und die ToC dementsprechend fundiert zu erarbeiten. Weiter sollen damit bereits in der Programmentwicklung gestützte Annahmen über

Wirkungszusammenhänge (wie sie z.B. bei der Entwicklung eines neuen Programmes, für die TLS oder im Rahmen von Projektplatzprüfungen stattfinden) überprüft werden. Neben der frühzeitigen Einbindung von Entscheidungsträgern wird dadurch letztlich auch eine bessere Informationsbasis geschaffen, Verantwortlichkeiten klarer verteilt und somit auch die Evaluation und Erfolgskontrolle des Programmes erleichtert.

Bei dieser Vorgehensweise wird auch die Frage des Attributionsproblemes, wem also die bewirkte Veränderung zuzuschreiben ist, bereits im Vorfeld adressiert und verhandelt.

In Anlehnung an die für das PME-System des ZFD/GIZ zentrale Herangehensweise RPP (→ Station 6: RPP – Reflexive Programmierung) empfehlen wir bei der Formulierung von transformativen ToC eine Unterteilung in zwei Gruppen:

Die **ToC der ersten Gruppe** fokussieren auf die Frage: **Wer muss sich ändern?** Welche Menschen (individuell oder in Gruppen), welche Beziehungen zwischen Menschen müssen sich verändern, damit Wandel passieren kann?

Die **ToC der zweiten Gruppe** konzentrieren sich auf die Frage: **Was muss sich ändern?** Welche Institutionen, welche politischen und sozialen Regelwerke, Gesetze und gesellschaftliche Normen müssen sich verändern, damit Wandel passieren kann?

Fallstricke:

- Wenn die Annahmen, auf denen eine ToC beruht nicht regelmäßig hinterfragt und immer wieder neu überprüft werden, kann sich durch die Formulierung (und damit auch Festschreibung) einer ToC ein trügerisches Gefühl von „Sicherheit" einstellen, das blind für eventuelle Fehler macht. Toc dürfen nicht auf schwachen, selektiven Beispielen begründet sein. Dem muss durch permanente, selbstkritische Reflexion entgegengewirkt werden
- Eine mögliche „Wenn-Dann"-Formulierung darf nicht im Sinne eines linearen, mechanistischen Denkens überstrapaziert werden

Konfliktsensibilität

Da ToC generell vorgeben, wie oder mit welchen Ansätzen der ZFD/GIZ oder die PO bestimmte Wirkungen erreichen wollen, muss besonders bei dieser Station auf Konfliktsensibilität geachtet werden.

- Wie können trennende Faktoren geschwächt und verbindende Elemente gestärkt werden?
- Welche Maßnahmen sollten ergriffen oder unterlassen werden, um konfliktverschärfende Wirkungen zu vermeiden (z.B. Entstehung oder Verschärfung negativer Dynamiken, Erhöhung von Sicherheitsrisiken für Zielgruppen oder ZFD)? Werden mit den geplanten Methoden Akteure direkt oder indirekt geschädigt oder sogar die physische und psychische Sicherheit von Partnern bedroht?
- Wie kann ein verbindendes Element gestärkt werden, damit es zu einem Schlüsselfaktor für Frieden wird?
- Wie wirkt sich die Partnerwahl aus? Welche Rolle spielt der Partner und welchen Einfluss hat er auf die Konfliktfaktoren? Auf welcher Ebene agiert der Partner, z.B. bearbeitet der Partner relevante Konfliktfaktoren oder Ursachen von Konflikten?

Gender

- Welche Voraussetzungen und Arbeitsansätze sind notwendig, damit der ZFD/GIZ und die PO zu gerechteren Beziehungen zwischen Männern und Frauen beitragen?
- Mit welchen Methoden und Ansätzen kann ein (geschlechter-)gerechterer Zugang zu Bildung, Entscheidungsgremien, Institutionen oder Ressourcen gefördert werden?
- Werden durch bestimmte Methoden und Ansätze Frauen oder Männer (oder andere Gruppen) ausgegrenzt und mit welchen Auswirkungen?

Menschenrechtsansatz

- Welche Art von *Empowerment* oder *Capacity Development* ist notwendig, um die Fähigkeiten von Rechteinhaber/innen und Pflichtenträger/innenn zu stärken und sie zu befähigen, miteinander in einen konstruktiven Dialog zu treten? Wie tragen der ZFD/GIZ und seine PO dazu bei?
- Wie werden die Ansätze und Methoden, die menschenrechtlichen Prinzipien wie Nicht-Diskriminierung und Chancengleichheit, Partizipation und *Empowerment*, Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern, berücksichtigt? Wie unterstützt der ZFD/GIZ seine PO dabei?

Weiterführende Dokumente:

- CARE International UK: Peacebuilding with Impact. Defining Theories of Change.
- UKaid, United States Institute of Peace: Theory of Change Module.

4 Station 4 – Outcomes
Zielfilm in schwierigem Gelände

Zielfilm Outcome-Ebene

Veränderungen auf Impact-Ebene zielen in die Zukunft und treten oft erst nach Projekt- oder Programmende auf. Woran aber erkennen wir, dass unsere Arbeit im „Hier und Jetzt" sinnvolle Resultate erzielt? Wo bilden sich (Zwischen-)Ergebnisse ab? Wie und wo wird individueller und sozialer Wandel in Einzelschritten sichtbar? **Unmittelbare und mittelbare Wirkungen** auf den Konfliktkontext sind zentrale Eckpfeiler der Arbeit des ZFD. Der Beitrag des eigenen Programmes bzw. Projektes zum Frieden muss erkennbar sein. Nur wenn Veränderungen im Verhalten der Akteure („Wer?") und institutioneller Wandel („Was?") in überschaubaren Zeiträumen und innerhalb der Laufzeit eines Programmes betrachtet und gemessen werden, kann die Leistung der Friedensbemühungen entsprechend eingeordnet und bewertet werden. Die Reflexion von transformationsbezogenen Wirkungsannahmen und die daraus folgende Formulierung von direkten Wirkungsszenarien (den Outcomes), die dann wiederum das Nachdenken über Interventionsmöglichkeiten bestimmen ist daher von zentraler Bedeutung für den Planungsprozess.

Outcomes stehen für direkte Wirkungen eines Programmes oder eines Projektes – einerseits für **verändertes Handeln** bestimmter Akteure, deren Beitrag für den Veränderungsprozess wesentlich ist, andererseits für **veränderte Strukturen** im kulturellen, sozio-politischen und institutionellen Bereich.

Outcomes auf Programm- und Projektebene

Outcomes auf Programmebene leisten einen Beitrag zum Impact und somit zur langfristigen Konflikttransformation. Sie sind wichtige Veränderungsszenarien auf dem Weg zu PeaceWRITLarge. Outcomes auf Projektebene stehen in engem Bezug zu den Outcomes auf Programmebene. Die Outcomes beider Ebenen (Projekt- und Programmebene) müssen mindestens kohärent sein. In manchen Ländern sind Programm- und Projekt-Outcomes kongruent, was die Messung von Wirkungen über die Ebenen (Output-Outcome-Impact) hinweg erheblich erleichtert und keine Zuordnungslücken entstehen lässt. ▲ Wenn die Outcomes von Programm- und Projektebene nicht deckungsgleich sind, müssen sie über Wirkungsannahmen (ToC) miteinander verbunden werden. Programm-Outcomes sind im Programm-Antrag an das BMZ gesetzt und können nur in Ausnahmefällen geändert werden. Projekt-Outcomes sind flexibler und können einfacher modifiziert werden (beispielsweise, wenn sich eine ToC als falsch erwiesen hat).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie wichtig eine sorgfältige Partnerwahl ist: einheimische Partner, deren eigene Outcomes nur schwer mit den ZFD-Outcomes auf Programmebene in Einklang zu bringen sind oder die keine zusätzlichen Outcomes formulieren möchten, können in Zusammenarbeit mit ZFD-FK oder lokalen FK keinen messbaren Beitrag zur Erreichung der ZFD/GIZ Programm-Outcomes leisten (→ Arbeitshilfe 4: Projektplatzprüfung).

Die langfristigen Wirkungen, also der Impact, werden in den TLS vereinbart.

Die Programm-Outcomes des ZFD/GIZ orientieren sich an dem im TLS beschriebenen, strategischen Rahmen (und an den TLS-Outcomes). Auf Projektebene werden in Zusammenarbeit mit den PO Outcomes entwickelt, die den Outcomes auf Programmebene entweder zuarbeiten oder (in seltenen Fällen) mit ihnen deckungsgleich sind.

PO des ZFD/GIZ haben zum Zeitpunkt des Beginns einer Partnerkooperation für gewöhnlich bereits eigene Outcomes, jenseits der Zusammenarbeit mit dem ZFD/GIZ.

Mit Projekt-Outcomes bezeichnen wir nur jene Outcomes, die in einem Land zwischen PO und ZFD/GIZ verbindlich festgelegt wurden. Die Einigung auf ZFD/GIZ -relevante Outcomes auf Projektebene erfolgt gemeinsam mit den PO im Rahmen des Planungsworkshops (manchmal auch im Vorfeld zum Planungsworkshop zwischen KOR und PO).

Prozess der Erarbeitung und Formulierung

▲ Am Anfang jeder Outcome-Formulierung steht die Entwicklung transformationsbezogener ToC (→ Station 3: Wirkungsannahmen; Theories of Change). Gestützt durch die Erkenntnisse der Konfliktanalyse und mit Blick auf den Impact werden Wirkungsannahmen erarbeitet, von denen man glaubt, dass sie zur langfristigen Erreichung der Friedensvision beitragen. Aus diesen Wirkungsannahmen werden dann Outcomes abgeleitet. Es ist hilfreich, bei der Formulierung der ToC mit Bezug auf die Outcome-Ebene jeweils auf bestimmte Ausschnitte der Konfliktanalyse zu fokussieren. Dies erleichtert den Einstieg in die Wirkungsszenarien. Im Programmantrag steht hier „Ausgangssituation zu Wirkung XX".

Beispiel Uganda:

> Im Konflikt der Projektregion sind die Organisationsstrukturen sowohl im zivilgesellschaftlichen Bereich als auch in den Lokalregierungen sehr schwach ausgeprägt. In Karamoja sind traditionelle Führer kaum systematisch vernetzt, in Teso sind die traditionellen Systeme stark fragmentiert. Die Dialogstrukturen zwischen den verschiedenen Gruppen sind oft nicht tragfähig. Die Interventionen der staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen in den verschiedenen Formen von Landkonflikten basieren meist auf wenig fundierten Konfliktanalysen und sind nicht aufeinander abgestimmt. Dazu ist immer wieder zu beobachten, dass persönliche und organisationale Interessen verschiedener Akteure im Zentrum stehen. Staatliche und kommunale Strukturen werden für private Belange instrumentalisiert und missbraucht. Die Position von traditionellen Führern widerspiegelt sich nicht in diesen Interventionen, und ein breites Mandat aus der Öffentlichkeit ist meist nicht vorhanden. Dadurch ist kaum nachhaltig aggregierte positive Wirkung zu erkennen.

Hieraus lassen sich im Sinne der Transformationslogik mehrere ToC formulieren, von denen hier nur zwei beispielhaft erwähnt werden:

ToC1: *Wenn relevante Akteure sich in verschiedenen Interessensgruppen organisieren, wird die Koordination und Abstimmung der verschiedenen Akteure hinsichtlich ihrer Ansätze und Interventionen maßgeblich gefördert. Dies führt in weiterer Folge zu einer Reduktion der gewalttätigen Konflikte in den jeweiligen Konfliktfeldern.*

ToC2: *Wenn die Interessensgruppen sich etablieren können und sich zu Dialogplattformen entwickeln, in denen die verschiedenen Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen unter Ein-*

> *beziehung von traditionellen Führern und Frauengruppen harmonisierte Wege der Landadministration schaffen dann wird Konflikten langfristig vorgebeugt bzw. dann werden bestehende Konflikte gewaltfrei bearbeitet.*

Im nächsten Schritt erfolgt die Formulierung des Outcomes. Der Blick auf die Beschreibung des Impacts kann eine zusätzliche Hilfestellung sein: Wie bilden sich die im „Drehbuch" zur Friedensvision entwickelten veränderten Zustände ab? Wie bildet sich das veränderte Verhalten der Akteure ab? Wie stellt sich die Situation dar, wenn die Veränderung eingetreten ist? Wer macht was anders? Wie sieht es da aus? Was nehme ich anders wahr? Woran erkenne ich die Veränderung? Wer reagiert und interagiert mit wem? Wie kommunizieren die Menschen miteinander? (Was muss sich ändern? Wer muss sich ändern? (→ Station 3: Wirkungsannahmen; Theories of Change).

In Antrags- und Berichtsformaten wird der Outcome so ausführlich wie nötig und so knapp wie möglich beschrieben. (Outcomes auf Programmebene sind oft bewusst breiter formuliert als Outcomes auf Projektebene – so kann auf Programmebene ein größerer Spielraum erhalten werden).

Beispiel Uganda:

> In Teso und Karamoja haben sich Interessengruppen bestehend aus zivilgesellschaftlichen Organisationen inklusive Frauenorganisationen, Vertreter/innen der Lokalregierung und traditionelle Führer um die verschiedenen Ausprägungen von Landkonflikten nachhaltig formiert. Durch so entstandene Dialogstrukturen sind die Maßnahmen und Interventionen der verschiedenen Akteure aufeinander abgestimmt, und die gemeinsame Wirkung in der Prävention und Bearbeitung von Landkonflikten ist optimiert.

Dies gibt einen ersten Überblick und ist ein wichtiger Fixpunkt für die Orientierung. Um Veränderungen allerdings wirklich begreifbar zu machen ist es auch hier sinnvoll, den Outcome mit einem Zielfilm zu hinterlegen.

Wie bei der Friedensvision gilt: je plastischer und nachvollziehbarer die Beschreibung von Outcomes ist und je deutlicher erwünschte Alternativen skizziert werden, umso leichter fällt es, Prozessindikatoren (→ Station 5: Prozessindikatoren; Meilensteine) zu entwickeln, Aktivitäten zu definieren und später konkrete Bezüge zur Friedensvision herzustellen. Grundsätzlich geht es bei direkten Wirkungen weniger um die statische Formulierung von Zuständen als vielmehr um die Entwicklung von lebendigen Szenarien, die Veränderungen beschreiben. So können „Drehbücher" für jede aus der Konfliktanalyse abgeleitete Wirkungsannahme für die Outcomes entwickelt werden.

Für das obige Beispiel wären folgende Leitfragen bei der Entwicklung einer erzählerischen Darstellung denkbar:

- Von welchen Organisationen sprechen wir? Wie heißen sie, wer sind ihre wichtigsten Vertreter/innen? Welche traditionellen Führungspersönlichkeiten, welche Lokalpolitiker/innen haben wir hier genau im Kopf?
- Wer trifft sich wann wo und in welchem Rahmen?
- Wie sehen diese Treffen aus? Was bedeutet „Dialog" konkret? Gibt es regelmäßige Sitzungen? Mit wem? Wann und wo?
- Woran genau zeigt sich, dass Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind?
- Gibt es vielleicht gemeinsam entwickelte *Codes of Conduct*? In welcher Form?

Ähnlich wie zu Beginn unserer PME-Reise sind solche Fragen eine sinnvolle Einleitung in den Zielfilm. In dieser entscheidenden Phase können ZFD-FK auf Projektebene einen wichtigen Beitrag

dazu leisten, dass den Gesprächspartner/innen klar wird, was sie haben wollen und wie es sein soll. Die Prämisse lautet: auf Ziele und Lösungen fokussieren, defizitäres Denken vermeiden. Indem ZFD-FK die Rolle des/der Fragenden einnehmen, der/die Menschen dazu ermutigt, intensiv über wünschenswerte Veränderungen nachzudenken, geben sie wichtige Impulse für die Entwicklung und/oder Ausgestaltung der Outcomes und helfen so, die direkten Wirkungen eines Friedensprojektes greifbarer zu machen und mit zu definieren. Eine möglichst detaillierte Beschreibung des Zielzustandes soll zum einen die Anziehungskraft des erwünschten Zustandes erhöhen und zum anderen zeigen, wie lohnenswert es ist, für das Ziel zu arbeiten und Lösungen zu finden.

Beim kreativen Entwerfen eines Zielfilms auf Outcome-Ebene müssen zwei Grundvoraussetzungen erfüllt sein: Der Zielfilm sollte Raum für kreative Lösungen bieten und Menschen aus der Problemstarre herausführen – gleichzeitig muss er ein realistisches, erreichbares Ziel beschreiben (gilt auf Outcome-Ebene noch mehr als auf der Impact-Ebene). ▲ Als „Faustregel" kann gelten: **eine Outcome-Formulierung sollte die jeweiligen Akteure, den Friedensbedarf und die angestrebte Veränderung beinhalten**.

Friedens- und Konfliktakteure

▲ Ein wichtiger Bezugspunkt, der an dieser Stelle aus der Konfliktanalyse wiederaufgenommen wird, sind die Friedens- und Konfliktakteure.

➔ **Denn**: auf der Outcome-Ebene soll unter anderem das Verhalten von Friedens- und Konfliktakteuren "dingfest" gemacht werden: Noch eindringlicher als in der Friedensvision auf Impact-Ebene werden Veränderungen im Handeln, den Einstellungen und Fähigkeiten der Akteure beschrieben, die durch die Maßnahmen des Projektes angestoßen und bestärkt werden sollen.

Die Gestaltung des Zielfilms soll möglichst alle relevanten Akteure miteinbeziehen. Das kann auch bedeuten, dass ZFD-FK und lokale FK (und eventuell KOR) sich an vielen verschiedenen Orten mit vielen verschiedenen Akteuren treffen – und zwar sowohl mit friedensfördernden Kräften (*local capacities for peace*) als auch mit Gewaltakteuren oder sogenannten „Spoilern".

▲ Gleichzeitig wird in dieser Phase überprüft, wie die zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen optimal eingesetzt werden können. Da im systemischen Sinne Veränderungen, die an einer bestimmten Stelle des Gesamtgefüges stattfinden, immer auch zu Veränderungen an anderen Stellen des Systems führen können gilt es, die Ansätze für Interventionen sorgfältig zu überprüfen und zu bedenken: bestimmte Maßnahmen und Herangehensweisen, die möglicherweise nur geringe Veränderungen in einem Teilbereich erzielen, können wichtige Impulse für Veränderungen in anderen Bereichen setzen. Viele kleine Veränderungen können eine starke Hebelwirkung hervorbringen – je größer diese Hebelwirkung, umso nachhaltiger werden Lösungen sein und umso größer der direkte Nutzen (→ Station 6: RPP – Reflexive Programmierung).

Folgende Fragen können hilfreich sein:

- Welche Konfliktfaktoren sind entscheidend für die Transformation des Konfliktes? Die Beeinflussung und Wandlung welcher Faktoren würde das System signifikant verändern?
- Wo liegen besondere Schwachstellen?
- Vor dem Hintergrund unserer personellen und finanziellen Ressourcen, unseres Mandates, der Organisationsstruktur und Organisationskultur: Welche Konfliktfaktoren können wir am ehesten beeinflussen?

▲ **Kontrollieren**: Welche Veränderungen auf der sozio-politischen oder der individuell-persönlichen Ebene beschreiben unsere Outcomes?

▲ **Überprüfen:** Nehmen die Wirkungsannahmen Bezug auf den Kontext? Sind sie realistisch und nachvollziehbar? Wird ein Erreichen des Zielfilms auf Outcome-Ebene einen Beitrag zur Erreichung der Impact-Ebene leisten? Wer muss was tun, damit die PeaceWRITLarge-Ebene erreicht wird? Gibt es noch andere Möglichkeiten der Argumentation? Andere Wirkungsannahmen? Vor dem Hintergrund unserer Konfliktanalyse: Beschreiben die Outcomes, die wir formuliert haben, tatsächlich direkte Wirkungen auf den Konfliktkontext? Werden entscheidende Konfliktfaktoren adressiert? Ist sichergestellt, dass die Frage nach der **Situation der Menschenrechte** in die Darstellung auf Outcome-Ebene mit eingeflossen ist? Sind *Gender-Fragen* und der MRA ausreichend berücksichtigt worden? Sind die aufgeführten Outcomes innerhalb des Programmzeitrahmens zu verwirklichen?

KOR und/oder ZFD-FK sollten gemeinsam mit den einheimischen Partnern Outcome-Formulierungen im Sinne des Zielfilms „unterfüttern" und somit konkret(er) machen. Dies gilt sowohl für Outcomes auf Programm- als auch auf Projektebene. Idealerweise geschieht dies im Rahmen des Planungsworkshops. Das gemeinsame Arbeiten am Zielfilm auf Ebene der Programm-Outcomes kann die (Aus-)Wahl der Outcomes auf Projektebene erheblich erleichtern und hilft gleichzeitig dabei, Partner für die ZFD-Wirkungslogik mit ins Boot zu holen. ▲ Ziel sollte sein, Zielfilme der Outcomes auf Projektebene im Fachkraftbericht als Text zu hinterlegen.

▲ Grundsätzlich: Wir denken erst in Veränderungen und Zusammenhängen und danach in Aktivitäten.

➔ **Denn:** wer von den Aktivitäten her denkt, riskiert, dass seine Interventionen in keinem Bezug zum Outcome stehen und verfehlt die angestrebte Wirkung.

Menschenrechtsansatz

- Inwiefern zielen die Outcomes auf die Förderung von Menschenrechtsstandards ab?
- Inwiefern werden Menschenrechtsverletzungen als Ursachen und Folgen von Gewalt von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren adressiert?
- Welche Fähigkeiten von welchen Pflichtenträger/innen und Rechteinhaber/innen werden in den jeweiligen Outcomes gestärkt?

Konfliktsensibilität

- Wie wirken sich die Projekte und das Programm auf trennende und verbindende Elemente aus? Werden trennende Faktoren noch weiter gestärkt oder verbindende Elemente geschwächt?
- Wer profitiert von den Projekten und dem Programm des ZFD/GIZ und wer nicht? Was sind die potentiellen Auswirkungen davon?
- Welche Machtverhältnisse werden verschoben, d.h. welche Gruppen werden gestärkt und welche nicht? Wird ausschliesslich eine Konfliktpartei unterstützt?
- Widersprechen Outcomes oder die Maßnahmen anderen Interventionen? Gibt es widersprüchliche Auswirkungen im Handlungsfeld, die zu Konflikt und Gewalt führen könnten?

Gender

- Inwiefern adressieren die Outcomes genderspezifische Konfliktfaktoren?
- Wie können Frauen und Männer gleichberechtigt an der Gestaltung von Friedensprozessen teilhaben?
- Welcher Beitrag ist nötig und kann geleistet werden, damit sich vom Konflikt geprägte Rollenbilder von Männern und Frauen ändern?

Wann und wo?

Programm-Outcomes des ZFD/GIZ werden auf Basis der TLS-Outcomes entwickelt. Sie sind im Programm-Antrag an das BMZ über die Laufzeit des Programmes hinweggesetzt und nur in seltenen, gut begründeten Fällen veränderbar. Projekt-Outcomes werden im Rahmen des Planungsworkshops entwickelt und festgelegt. Sie sind in ihrer Umgestaltung flexibler.

Wer?

Outcomes auf Programmebene werden entweder mit Unterstützung externer Berater/innen (bei neuen Programmen) oder in Zusammenarbeit zwischen KOR, Landesverantwortlichen und einheimischen Partnern und/oder Stakeholdern entwickelt. Outcomes auf Projektebene werden im Planungsworkshop gemeinsam von ZFD-FK, lokaler FK und KOR mit den PO erarbeitet. Im Gegensatz zu den Outcomes auf Programmebene (BMZ-Antrag) dürfen Outcomes auf Projektebene bei Bedarf angepasst und verändert werden.

▲ Wie beim Impact sollte es Ziel sein, den Zielfilm der Programm-Outcomes im Programmantrag und in der △ TLS (empfohlen) als Text zu hinterlegen. ▲ Die **Projekt-Outcomes** sollten in jedem Fall mit einer lebendigen Darstellung der gewünschten Veränderungsszenarien unterfüttert sein. Wenn dies aus zeitlichen oder anderen Gründen während des Planungsworkshops nur rudimentär möglich ist, können ZFD-FK gemeinsam mit lokalen FK, den Partnern und Friedens- und Konfliktakteuren den Zielfilm Schritt für Schritt im Nachgang zum Workshop (weiter)entwickeln. Dieser Text kann später im Rahmen von Monitorings regelmäßig gegengelesen werden und eine große Hilfestellung bei der Bewertung und Justierung von Maßnahmen sein (→ Station 2: Friedensvision als Zielfilm).

Die Erarbeitung des „Drehbuchs" kann in erweiterten Fachgruppensitzungen erfolgen, zu denen auch das PO-Management und andere Stakeholder eingeladen werden.

Relevante Arbeitshilfen:

- Arbeitshilfe 7: Monitoring Projekt-Outcome
- Arbeitshilfe 8: Monitoring Programm-Outcome

Weiterführende Dokumente:

- Earl, Sarah, Carden, Fred and Smutylo, Terry (2010): Outcome Mapping Facilitation Manual.
- **Sprenger, Dirk et al (2007, zweite Auflage 2014):** Monitoring von Wirkungen (movie). Ein Manual zur wirkungsorientierten Planung und Durchführung von Friedensprojekten.
- Breitinger, Eckhard (Hg., 1994): Theatre for Development – Le Théatre au service du développement. Bayreuth African Studies Series 26; Eschborn: GTZ-Verlag; and Ministry of Health, Kampala 1994.

5 Station 5 – Prozessindikatoren, Meilensteine
Wissen wo wir stehen und gehen

Gewünschte gesellschaftliche Veränderungen wie sie auf Outcome-Ebene mit Hilfe der Zielfilme entwickelt wurden (→ Station 2: Friedensvision als Zielfilm; → Station 4: Outcomes) benötigen Zeit und lassen sich nicht auf direktem Wege durch einzelne Projektaktivitäten erreichen. Friedensprozesse sind selten vorhersehbar und können immer wieder Rückschläge erfahren. Sie folgen keiner linearen Logik. Damit wir zu jedem Zeitpunkt unserer PME-Reise wissen wo wir stehen und wohin wir im nächsten Schritt gehen, legen wir **Kriterien** fest, **mit denen sozialer und individueller Wandel gemessen werden kann**. Diese Kriterien bilden sich beim ZFD/GIZ in Prozessindikatoren ab. Prozessindikatoren helfen uns dabei, die Reiseroute zu bestimmen und das „Drehbuch" des Zielfilmes handhabbar zu machen. Im Sinne des ZFD/GIZ Wirkungsverständnisses tragen sie zur Messbarkeit der Wirkungsannahmen bei und helfen somit, den richtigen Kurs zu halten. Da Friedensprozesse äußerst komplex und vielschichtig sind, bedarf es einer Vielzahl qualitativer und quantitativer Prozessindikatoren, um Fortschritte auf der Outcome-Ebene zu erfassen.

Prozessindikatoren definieren, woran eine Veränderung (initiiert durch Aktivitäten und deren Outputs) erkennbar wird und wie sie beobachtet und gemessen werden kann. Prozessindikatoren signalisieren Entwicklungsfortschritte und geben Aufschluss über Erfolge oder weiteren Handlungsbedarf. Somit erlauben sie eine Beurteilung des Prozessverlaufs. Sie helfen bei der Identifizierung und Erreichung von *Meilensteinen* im Friedensprozess und machen Outcomes/direkte Wirkungen auf Programm- und Projektebene „messbar" (Operationalisierung).

Gewöhnlich müssen auf der „Projektreise" eines Friedensprojektes **Meilensteine** durchschritten werden, bis die Outcome-Ziele erreicht werden können. Diese Meilensteine, zum Beispiel Verhaltensänderungen von Schlüsselakteuren, lassen sich anhand von Prozessindikatoren darstellen und beschreiben.

Prozessindikatoren sind ein zentrales Werkzeug für das Monitoring und die Evaluation von Outcomes auf Programm- und Projektebene. Dabei müssen die Projekt-Prozessindikatoren einen direkten oder indirekten Beitrag zu den Prozessindikatoren auf ZFD/GIZ Landesprogrammebene (siehe BMZ-Antrag) erkennen lassen. Im Idealfall sind sie deckungsgleich bzw. ergänzen einander. Mit Hilfe der Prozessindikatoren lässt sich fragen: Stimmt unsere Richtung (noch)? Oder sind wir irgendwo unwillentlich falsch abgebogen? In diesem Sinne sind Prozessindikatoren **Wegweiser, die uns helfen, das Ziel der Reise nicht aus den Augen zu verlieren**. Prozessindikatoren werden sowohl auf Programmebene für die Operationalisierung der Programm-Outcomes gebildet (aufgeführt im BMZ-Antrag) als auch für die Operationalisierung der Projekt-Outcomes.

Indikatoren dienen als **Kenngrößen**, welche die Zielerreichung von Maßnahmen messen und deshalb zum Nachweis von Wirkungen unverzichtbar sind. Sie geben an, woran das Eintreten einer positiven und intendierten Veränderung gemessen werden kann. Sie reduzieren komplexe Sachverhalte auf ein Merkmal bzw. eine konkrete Dimension.

Quantitative Indikatoren sind Merkmale, die sich mit einer Zahl umschreiben lassen. Sie können relativ zuverlässig erhoben werden. Quantitative Indikatoren informieren zum Beispiel über bestimmte Outputs (Anzahl der Teilnehmenden an Trainings/Workshops etc., gehaltene Sitzungstage, schriftliche/mündliche Übereinkommen etc.). Sie sagen jedoch wenig über den konkreten Fortschritt und die Qualität eines Friedensprozesses aus. *Beispiel: „Bis zum Projektende werden 200 Personen*

in Methoden der zivilen Konfliktbearbeitung trainiert. Mindestens 50% davon sind Frauen. 25% sind Jugendliche".

Qualitative Indikatoren messen die Güte und Qualität der Veränderung und/oder informieren über Einschätzungen, Bewertungen und Meinungen. *Beispiel: „Es gibt eine Neuauflage von Schulbüchern. Die stereotype Darstellung von ethnischen Minderheiten in Schulbüchern ist in der Neuauflage erkennbar aufgehoben".*

▲ Prozessindikatoren werden mit Hilfe transformationsbezogener Wirkungsannahmen (ToC) und vor dem Hintergrund der Outcome-Zielfilme auf Programm- und Projektebene gebildet (→ Station 3: Wirkungsannahmen; Theories of Change; → Station 4: Outcomes).

Beispiel Uganda (Outcome):

In Teso und Karamoja haben sich Interessengruppen, bestehend aus zivilgesellschaftlichen Organisationen inklusive Frauenorganisationen, Vertreter/innen der Lokalregierung und traditionelle Führer/innen um die verschiedenen Ausprägungen von Landkonflikten nachhaltig formiert. Durch so entstandene Dialogstrukturen sind die Maßnahmen und Interventionen der verschiedenen Akteure aufeinander abgestimmt, und die gemeinsame Wirkung in der Prävention und Bearbeitung von Landkonflikten ist optimiert.

ToC1: *Wenn relevante Akteure sich in verschiedenen Interessensgruppen organisieren, wird die Koordination und Abstimmung der verschiedenen Akteure hinsichtlich ihrer Ansätze und Interventionen maßgeblich gefördert. Dies führt in weiterer Folge zu einer Reduktion der gewalttätigen Konflikte in den jeweiligen Konfliktfeldern.*

ToC2: *Wenn die Interessensgruppen sich etablieren können und sich zu Dialogplattformen entwickeln, in denen die verschiedenen Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen unter Einbeziehung von traditionellen Führern und Frauengruppen harmonisierte Wege der Landadministration schaffen dann wird Konflikten langfristig vorgebeugt bzw. dann werden bestehende Konflikte gewaltfrei bearbeitet.*

Mögliche Prozessindikatoren:

Relevante Akteure haben sich zum Thema Landkonflikte in Interessensgruppen organisiert.
Die Interessensgruppen stehen in einem permanenten Austausch.
Die Akteure synchronisieren ihre Interessen und Bedürfnisse im Dialogprozess und vermitteln in kleineren Konflikten.

An diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig eine weitere Differenzierung ist: in einem ersten Schritt beschreiben Prozessindikatoren wichtige „Etappenziele", die auf dem Weg zur Erreichung des Outcomes durchlaufen werden müssen. Insofern geben sie **Meilensteine** vor – hier wird jedoch noch keine genaue Auskunft über die kleinteiligen Ereignisse und Veränderungen gegeben, die nötig sind, um eine Realisierung dieser Meilensteine zu ermöglichen. Prozessindikatoren müssen daher so weit wie nötig heruntergebrochen werden. Denkbar wären folgende weitere Indikatoren:

Die bestehenden Interessensgruppen haben gemeinsame *Terms of Reference* entwickelt, welche Ziele definieren, Prozesse beschreiben und Verantwortlichkeiten verteilen. (Hier muss dann wieder weiter gefragt werden: woran kann ich das sehen? Wie lässt sich das festmachen?)
In jährlich stattfindenden Akteurstagungen wird über den Ist-Stand der Implementierungen berichtet und das Mandat der Interessensgruppen erneuert. (Welche weiteren Treffen gibt es? Liegen hierzu Protokolle und Erfahrungsberichte vor?)

Interessensgruppen begleiten interne und externe Dialogprozesse. Sie werden für weitere Prozesse regelmäßig von der Bevölkerung angefragt. (Wer fragt an? Was genau bedeutet „regelmäßig" in diesem Zusammenhang?)

▲ Um ihren Messbarkeitsanspruch zu garantieren, müssen die Prozessindikatoren detailliert immer weiter hinterfragt werden (siehe Klammern oben) Wir sprechen in diesem Falle von **Unterindikatoren**.

Bezogen auf unser Beispiel aus Uganda aus Station 4 orientiert sich die Bildung von Unterindikatoren genau an jenen Fragen, die für die Ausformulierung des Zielfilmes hilfreich waren. Wir wiederholen sie daher noch einmal:

- Von welchen Organisationen sprechen wir? Wie heißen sie, wer sind ihre wichtigsten Vertreter/innen? Welche traditionellen Führungspersönlichkeiten, welche Lokalpolitiker/innen haben wir hier genau im Kopf?
- Wer trifft sich wann, wo und in welchem Rahmen?
- Wie sehen diese Treffen aus? Was bedeutet „Dialog" konkret? Gibt es regelmäßige Sitzungen? Mit wem? Wann und wo?
- Woran genau zeigt sich, dass Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind? Gibt es vielleicht gemeinsam entwickelte *Codes of Conduct*? In welcher Form?

Die Beantwortung der Fragen ermöglicht Indikatoren, die auch kleinste Fortschritte dokumentieren können. An dieser Stelle sei noch einmal auf die Bedeutung der Zielfilme verwiesen: sie ebnen den Weg für die Entwicklung von Prozessindikatoren, die sich an wohlüberlegten ToC und kreativ hinterlegten Outcomes orientieren. Ihre Wirkkraft ist umso größer, je näher sie an die Wirkungsannahmen und die Outcomes angelehnt sind und je differenzierter sie Veränderungszustände über längere Zeiträume hinweg beobachtbar machen.

Lautet der Meilenstein beispielsweise „Die Akteure treten in einen demokratischen Dialog" müssen klare Merkmale für den konkreten Vorgang gefunden werden. Was heißt „demokratischer Dialog" in diesem Falle genau? Wer ist beteiligt? Wie, wo und auf welche Weise verständigen sich welche Akteure? Im Falle des Meilensteins „Die Gruppen haben sich auf gemeinsame *(Win-Win)* Lösungen des Konfliktes geeinigt" stellen Unterindikatoren fest, wann von einer „gemeinsamen *(Win-Win)* Lösungen" gesprochen werden kann und wie diese Lösung konkret aussieht.

Wachsendes Vertrauen zwischen Konfliktparteien als Vorbedingung eines Mediationsprozesses kann ebenfalls ein wichtiger Prozessindikator sein. Ein Zuwachs an gegenseitigem Respekt und der Glaube an die Integrität der jeweils anderen Partei können es ermöglichen, **shuttle mediation** durch eine *face to face mediation* zu ersetzen. *„Die Konfliktparteien bauen eine erste Vertrauensbasis auf, die eine direkte Mediation ermöglicht"* könnte also ein wichtiger Meilenstein in einem Mediationsprozess sein. Zur „Messung" von Vertrauen können öffentliche und informelle Äußerungen von Konfliktparteien bezüglich (Gewalt-)Androhungen und bezüglich der Wahrnehmung der anderen Seite reflektiert werden. Auch vertrauliche Interviews mit Schlüsselakteuren und Zielgruppen liefern wertvolle Hinweise.

△ In Anlehnung an die Methode des *Outcome-Mappings* bemühen wir uns um die Formulierung von Prozessindikatoren, die möglichst die gesamte Spannbreite eines gesellschaftlichen Veränderungsprozesses abbilden, um so der Komplexität und Unvorhersehbarkeit von sozialen Prozessen gerecht zu werden. So können ein „Minimum" als sogenanntes „*must have*" und ein „Ideal" als sogenanntes „*nice to have*" innerhalb eines Prozessindikators definiert werden. Die gewünschte Veränderung soll sich also in dem Kontinuum zwischen Minimum und Ideal abspielen

(ähnlich wie bei manchen quantitativen Indikatoren, die zwischen zwei Zahlenwerten oszillieren). Somit lassen sich ambitionierte Ziele definieren ohne zwingende Verpflichtung auf ideale Erfüllung dieser Ziele.

△ Obgleich die Formulierung quantitativer Prozessindikatoren schwierig ist, sollten für einen Sachverhalt sowohl qualitative als auch (wenn möglich) quantitative Indikatoren verwendet werden, da diese Indikatoren sich gegenseitig kontrollieren können. Quantitative Indikatoren lassen sich über längere Zeiträume hinweg besser vergleichen. Einige qualitative Indikatoren lassen sich quantifizieren. Dies ist besonders dann nützlich, wenn sich sonst keine quantitativen Indikatoren finden lassen.[26] Eine hohe Zahl an Prozessindikatoren erhöht die Validität und Genauigkeit des Monitoring und der Evaluation. Auch das Zurückgreifen auf unterschiedliche Quellen, Monitoringmethoden (z.B. Beobachtungen, statistische Daten, Einzel- oder Gruppeninterviews) oder Interviewer/innen erhöht die Wahrscheinlichkeit, zuverlässige Informationen zu erhalten.

Beispiel für Prozessindikator als Meilenstein mit Minimum und Idealangaben:

Prozessindikator: Konfliktparteien treffen sich zum Dialog

Minimum: Die Elders beider Gruppen treffen sich zum Dialog.

Ideal: Die Elders beider Gruppen, aber auch Frauen und Jugendliche treffen sich regelmäßig zum Dialog.

SMART-Methode

Die Qualität von Indikatoren im Allgemeinen kann mit Hilfe der sogenannten SMART-Methode geprüft werden. Demnach sollten Indikatoren folgende Kriterien erfüllen:

- **S**pezifisch: Ist der Indikator konkret genug um den zu „messenden" Sachverhalt zu erfassen?
- **M**essbar: Ist der Indikator methodisch messbar? Sind die Methoden klar und anwendbar? Gibt es dafür Ressourcen und Verantwortlichkeiten?
- **A**kzeptiert oder Ambitioniert: Ist der Indikator bzw. der Zielwert des Indikators ambitioniert genug um zum Erfolg zu motivieren? Wird der Indikator und dessen Erhebung vom ZFD-Team, der PO oder den Zielgruppen akzeptiert bzw. umgesetzt?
- **R**elevant: Ist der Indikator relevant? Brauchen wir den Indikator wirklich um Wirkungen zu messen und die Prozessindikatoren zu operationalisieren?
- **T**erminiert: Indikatoren müssen immer zu verschiedenen Zeitpunkten gemessen werden. Der Wert des Indikators muss immer mit dem Zeitpunkt der Messung versehen werden. Im Idealfall werden zu Beginn eines Projektes oder Programmes Baseline-Daten erhoben, die einen Vergleich mit Datenerhebungen zu späteren Zeitpunkten ermöglichen. Es muss auch der Zielwert festgelegt werden und wann dieser zeitlich erreicht werden soll (z.B. zu Projektende).

Ein guter Indikator entspricht somit sowohl theoretischen, methodischen, politischen als auch praktischen Anforderungen.

[26] So kann zum Beispiel das qualitative Feedback von Trainingsteilnehmenden anhand von Kategorien („sehr gut" =1, „gut" =2, „befriedigend"=3, „ausreichend"=4, „unzureichend"=5) quantifiziert werden. Anhand des Medianes des Gesamtfeedbacks erhält ein Training einen quantitativen Trendwert, der sich mit den anderen Werten vergleichen lässt. Der Median einer Auflistung von Zahlenwerten ist der Wert, der an der mittleren (zentralen) Stelle steht, wenn man die Werte der Größe nach sortiert.

Konfliktsensibilität:
Konfliktsensibilität (z.B. Eine Konfliktsensibilitätsanalyse ist erstellt) kann allenfalls einen eigenen Prozessindikator darstellen, zum Beispiel, wenn konfliktsensibles Handeln einen expliziten Fokus in einem Outcome darstellt. Da Prozessindikatoren aber auch Etappenziele auf dem Weg zur Erreichung von Outcomes sind, finden die gleichen Fragen zu Konfliktsensibilität in den Outcomes Anwendung.

Gender:
Der Einbezug von Gender bei der Bildung von Prozessindikatoren hängt sehr stark von den Outcomes ab. Falls ein *Outcome* explizit auf die Förderung von gerechteren Geschlechterbeziehung abzielt, beziehen sich die Prozessindikatoren auf die Etappenziele oder die Messbarkeit des entsprechenden *Outcomes*. Bei nicht expliziten Gender-Outcomes sollten die folgenden Fragen berücksichtigt werden:

- Welche der Prozessindikatoren adressieren (indirekt) genderrelevante Aspekte oder Geschlechterbeziehungen?
- Welche Instrumente können verschiedene soziale Gruppen unterstützen/nützen, um Konflikte und Gewaltfolgen zu überwinden?

Menschenrechtsansatz:
Falls es einen Outcome gibt, der auf die Förderung von Menschenrechtsstandards- und/oder Prinzipien abzielt, spiegelt sich die Thematik natürlich direkt in den Prozessindikatoren wider. Bei nicht expliziten Outcomes zu Menschenrechten sind die folgenden Fragen wichtig:

- Wie werden in den Prozessindikatoren Themen sozialer Inklusion adressiert und marginalisierte Gruppen einbezogen?
- Wie werden in den Prozessindikatoren die Prinzipien der Transparenz, z.B. durch Rechenschaftspflicht, adressiert und Akteure (Zielgruppen, Partner, etc.) zu deren Respektierung angehalten?
- Inwiefern zielen die Prozessindikatoren auf die Stärkung der Fähigkeiten von Pflichtenträger/innen und Rechteinhaber/innen ab?

Wann, wo und wie?

Prozessindikatoren zu den jeweiligen Outcomes auf Programm (Programm-Prozessindikatoren) bzw. Projektebene (Projekt - Prozessindikatoren) werden in den Planungsprozessen auf Programm- und Projektebene entwickelt. Auf Programmebene werden Prozessindikatoren zu den Outcomes für den BMZ-Antrag formuliert.

Prozessindikatoren für Outcomes auf Projektebene werden im Planungsworkshop (bei großer Zeitknappheit manchmal auch im Nachgang zum Planungsworkshop, im Rahmen der operativen Planung) auf Basis der Outcomes und deren Zielfilme (→ Station 4: Outcomes) gemeinsam von ZFD-FK, nationalen FK (und evtl. KOR) mit den PO erarbeitet. Im Gegensatz zu den Outcomes auf Programmebene (BMZ-Antrag) dürfen Prozessindikatoren sowohl auf Programm- als auch auf Projektebene bei Bedarf angepasst und verändert werden.

Outcomes auf Programmebene werden anhand der Programm-Prozessindikatoren (inklusive Unterindikatoren) in Fachgruppentreffen überprüft. Als praktisch hierfür hat sich eine Monitoring-Übersicht von Outcomes/Impact auf Programmebene erwiesen, die durch Berichte und die Reflexionssitzungen gespeist wird (→ Arbeitshilfe 7: Monitoring Projekt-Outcome; → Arbeitshilfe 8: Monitoring Programm-Outcome). Diese Übersicht kann sehr gut als Input für die BMZ-Sachberichte genutzt werden.

Wer?

Auf Programmebene werden Prozessindikatoren entweder im Rahmen einer Gutachtermission von externen Berater/innen ermittelt (bei Neuanträgen), oder von KOR, PO und ggf. ZFD-FK und nationaler FK (bei Neuauflagen von bereits bestehenden Programmen) mit relevanten Stakeholdern entwickelt. Auf Projektebene werden die Prozessindikatoren verpflichtend im Rahmen des Planungsworkshops bzw. der operativen Planung nach Einreise und Arbeitsaufnahme einer ZFD-FK gemeinsam mit der nationalen FK, der PO (und evtl. dem/der KOR) formuliert. Dies gilt auch dann, wenn das Projekt schon länger läuft und bereits über Prozessindikatoren verfügt– in diesem Fall werden die vorhandenen Indikatoren überprüft und ggf. angepasst. PO-Prozessindikatoren (inklusive Unterindikatoren) werden regelmäßig durch die ZFD-FK, ggf. lokale FK und die PO regelmäßig beobachtet und bewertet. Die Ergebnisse fließen in die ÖZ -Berichte der PO ein und können in den FK-Berichten verwendet werden.

Relevante Arbeitshilfen:

- Arbeitshilfe 2: RPP-Matrix

Weiterführende Dokumente:

- Nimaga, Salif (2015): Burundi, Die beste Art sich um die Lebenden zu sorgen, besteht darin, sich um die Toten zu kümmern, Workshopbericht. In: Change for Peace, https://www.giz.de/Entwicklungsdienst/de/downloads/zfd_Buch_final_ebook.pdf (S. 49-52).

6 Station 6 – RPP – Reflexive Programmierung
Anleitung zum Glücklichsein

Mit dem im Jahre 2001 begonnenen RPP-Projekt, das 26 Fallstudien weltweit und zahlreiche Reflexionsworkshops mit Praktiker/innen unterschiedlicher Couleur umfasst, gelang ***Collaborative for Development Action (CDA)*** im Jahre 2003 die Entwicklung eines Analyse- und Planungsrasters, welches in der internationalen Konflikttransformations- und Friedensarbeit als „RPP-Matrix" bekannt geworden ist. Das Instrument basiert auf zahlreichen Erfahrungen aus der Arbeit direkt „am Konflikt", die mit dem RPP-Projekt untersucht wurden. Das RPP-Projekt bemüht sich fortlaufend, aus der großen Vielfalt von praktizierten Ansätzen der Friedensentwicklung *Best Practice*-Beispiele zu identifizieren, zu systematisieren und zu veröffentlichen.[27]

Der Fokus von RPP liegt auf der Herausforderung, die Wirksamkeit von Programmen nicht nur in Bezug auf ihre direkten Outcomes, sondern auch hinsichtlich ihrer Beiträge zum Impact (PeaceWRITLarge) zu erkennen und Wirkungszusammenhänge innerhalb von Programmen und Projekten zu erfassen. Zudem fragt RPP nach dem Zusammenspiel von Wirkungen der Beiträge verschiedener Akteure. Der PME-Leitfaden des ZFD/GIZ beruht wesentlich auf Erkenntnissen aus dem RPP-Prozess. Wenn wir von RPP sprechen, meinen wir also einerseits den durch das RPP-Projekt angeleiteten und mit Erkenntnissen aus der Praxis angereicherten **Prozess der Selbstreflexion**, der vor allem im Sinne eines Anreizes zum kritischen Denken und zur Überprüfung der selbst gesetzten Ziele und Strategien hilfreich ist, und andererseits die **Matrix als ein Produkt von** RPP.

Im Kapitel II dieses Leitfadens haben wir die RPP-Matrix bereits eingeführt. Dort haben wir gezeigt, wie mit Hilfe der Matrix die Bausteine unseres Wirkungsverständnisses in einen Zusammenhang gebracht werden können und welchen Mehrwert die Logik der Vierfeldertafel dabei liefert. Anschließend führten wir in Kapitel III aus, welche Bedeutung der Baustein „Arbeitsebenen des ZFD" für die PME-Prozesse hat, indem wir mit Bezug auf die Projekt-, Programm- und Konsortiumsebene jeweils (a) den Planungs-, Monitoring- und Evaluationsprozess beschrieben, (b) die Unterschiede und das Verhältnis von Wirkungsannahmen, Outcomes und Prozessindikatoren darstellten, (c) die Gremienarbeit und Antrags- bzw. Berichtsformate in der Planungs-, Steuerungs- und Evaluationsphase erläuterten. Wenn wir den PME-Prozess Revue passieren lassen, stellen wir fest, dass der RPP-Zugang zum wirkungsorientierten Programm- und Projektmanagement an vielen Stellen – angefangen bei der TLS und der Programmplanung über den Planungsworkshop und die operativen Planungen bis zu den ZFD-FK- und KOR-Berichten bzw. dem BMZ-Sachbericht in der Steuerungs- und Monitoringphase sowie letztlich auch für die Evaluation – als Referenz-Konzept und -instrument herangezogen werden kann. Was „heranziehen" heißt, haben wir wie erwähnt in Kapitel II dargelegt und dann im Kapitel IV mit der Reise entlang der Stationen vertieft. In dieser 6. Station: RPP – Reflexive Programmierung nehmen wir den Faden aus Kapitel II nochmals auf, indem wir im folgenden Abschnitt die bereits besprochenen und die beiden noch vor uns liegenden Stationen nochmals im Kontext der RPP-Matrix in den Blick nehmen.

RPP-Matrix – reloaded

In **Station 1** stellten wir fest: Unabdingbare Voraussetzung für die Friedensarbeit ist eine sorgfältig

[27] CDA nennt sich heute „CDA Collaborative Learning Processes". CDA ist eine Nichtregierungsorganisation in Cambridge, MA, USA.

ausgearbeitete **Konfliktanalyse**. Auch der RPP-Analyse- und Planungsansatz nimmt die Konfliktanalyse als Ausgangspunkt seiner Arbeit. Die Qualität der Matrix-Inhalte hängt zu einem großen Teil von der Qualität und dem laufend aktualisierten, kritisch-hinterfragten Verständnis der Konfliktanalyse ab.

In **Station 2** besprachen wir, wie – ausgehend von der Konfliktanalyse – eine **Friedensvision** für eine bestimmte Konfliktregion entwickelt werden kann. Unser Vorschlag, PeaceWRITLarge in Form eines Drehbuches für einen Zielfilm zu beschreiben, verfolgt den Zweck, über diese Herangehensweise zu einer detaillierten, „plastischen" Vorstellung über einen positiven Frieden zu gelangen, eine Vorstellung, die nahe am lokalen Kontext und somit nahe an den realen Akteuren, Betroffenen und Konfliktthemen bleibt. Eine solchermaßen ausformulierte Friedensvision unterstützt die Anwendung des *RPP*-Instruments, indem in ihr Fluchtpunkte bzw. Fernziele anschaulich benannt sind und sich die **Verbindungslinien** zwischen der Konfliktanalyse und diesen Fernzielen der Friedensvision sachlich gehaltvoller und exakter ziehen lassen: diese Verbindungslinien sind die ToC oder Wirkungsannahmen.

Station 3 widmete sich den ToC bzw. den Wirkungsannahmen. ToC leiten die Praxis der „am Konflikt" arbeitenden Akteure. Das heißt: alle Arbeit am Konflikt wird von Wirkungsannahmen gesteuert, wie Frieden entsteht und erhalten werden kann. Die *RPP*-Matrix zeigt vier verschiedene Felder der Konflikttransformation (Quadranten). Inhaltlich erschließen sich diese Quadranten über zwei einfache, die Konflikttransformation betreffende, veränderungsbezogene Ausgangsfragen, auf welche es jeweils zwei Antworten gibt:

- Frage I lautet: **WER** muss sich (bzw. sein Verhalten) ändern, damit Frieden entstehen kann?

  Antwort 1: möglichst **viele Menschen** (Akteure/Betroffene, *more people)*

  Antwort 2: **Schlüsselpersonen** *(key people).* Mit Schlüsselpersonen sind Personen gemeint, die signifikanten Einfluss auf Konfliktdynamiken haben, die also den Konflikt entscheidend beeinflussen, anhalten oder am Laufen halten können
- Frage II lautet: **WAS** muss geändert werden, damit Frieden entstehen kann?

  Antwort 1: Einstellungen, Werte, Normen, Fähigkeiten von **Menschen** und ihre Handlungen *(people's hearts)*

  Antwort 2: Sozio-politische **Strukturen** in der Gesellschaft

Die beiden Fragen und ihre Antworten adressieren vier abstrakte **Ansatzpunkte zur Konflikttransformation**. Es ist wichtig zu verstehen, dass die RPP-Matrix diese Wege zur Konflikttransformation mittels ToC bzw. Wirkungsannahmen beschreibt.

Station 4 zeigte, wie über die ToC Outcomes gebildet werden: Wirkungsannahmen mit Bezug auf die Outcomes benennen bestimmte Voraussetzungen bzw. eine notwendige Veränderung, die sich in der Konfliktsituation einstellen sollte, damit Gewalt reduziert und Frieden gefördert wird. Sie beschreiben eine Transformationslogik für einen Konflikt nach dem Schema: Wenn sich in der Konfliktdynamik Zustand X einstellt (eine Veränderung), hat dies die konfliktrelevante Bedeutung W – begründet durch V. Zustand X ist damit die Voraussetzung für W. Diese transformationsbezogenen Voraussetzungen münden in die anzustrebenden Outcomes. Aus diesen Outcomes werden wiederum ToC für die Projektaktivitäten abgeleitet und zwar nach dem Schema: den angestrebten Outcome X erreichen wir am besten mit Arbeitsansatz/Ressourcen/Aktivitäten Y – begründet durch Z.

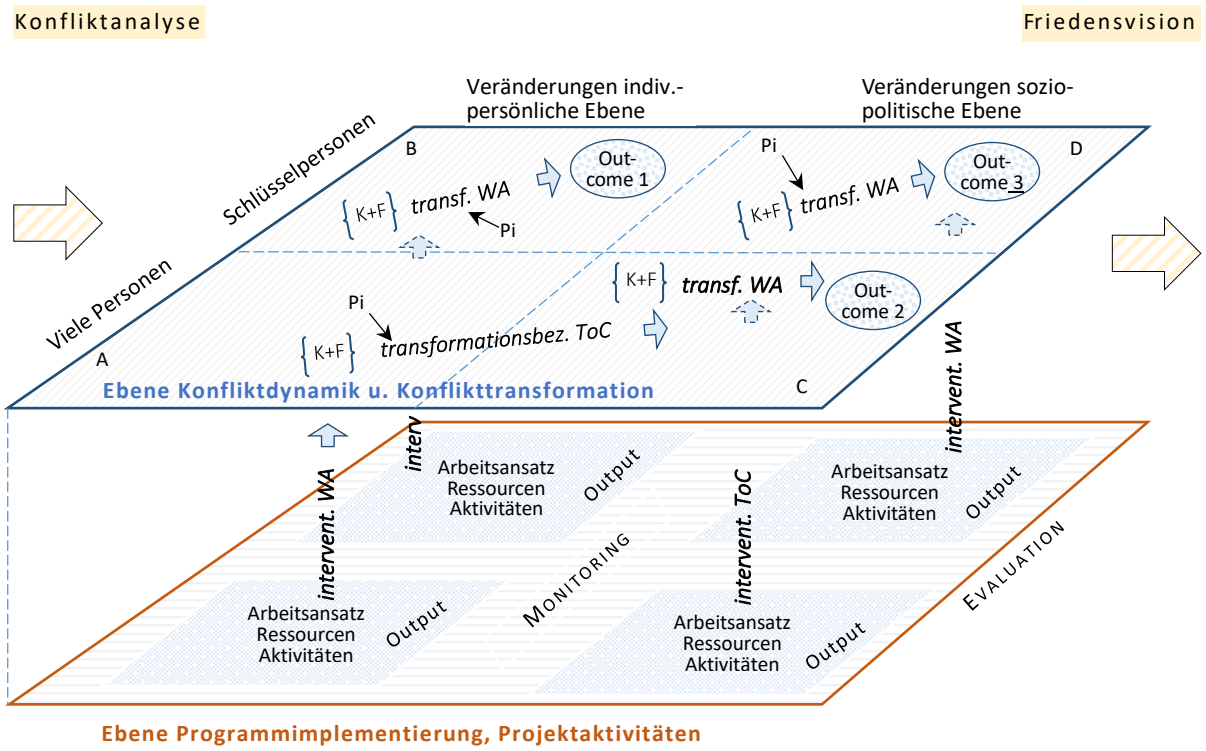
Outcomes und Aktivitäten werden in einem der vier Matrix-Quadranten verortet. Transformationsbezogene Voraussetzungen in **Feld A** beziehen sich auf als erforderlich erachtete Veränderungen von

Einstellungen, Verhalten, Wissen und Fähigkeiten und zwar nicht bei einigen Schlüsselakteuren, sondern bei einer größeren Anzahl von Akteuren und Betroffenen des Konfliktes. Deshalb setzen friedensfördernde Interventionen im Feld A darauf, mit ausgewählten Maßnahmen möglichst viele Menschen dazu zu bewegen, ihre Haltungen und Verhaltensweisen zu ändern. In diesen Bereich fällt beispielsweise die Friedenserziehung in Schulen und öffentlichen Räumen, die Mobilisierung für öffentliche Proteste oder Manifestationen für den Frieden. Transformationsbezogene Voraussetzungen im **Feld B** sind als notwendig erachtete Veränderungen bei Schlüsselakteuren des Konfliktes. Deshalb umfassen Aktivitäten im Feld B so unterschiedliche Ansätze wie die Förderung von Begegnung, Dialog und vertrauensbildende Maßnahmen auf Ebene der Schlüsselakteure, aber auch den Aufbau von internationalem Druck, Strafandrohung und Sanktionen. Voraussetzungen für reduzierte Gewalt in **Feld C** beziehen sich auf notwendige sozio-politische Veränderungen, die durch eine größere Anzahl von Menschen angestoßen werden müssen. Es sind *Bottom-Up*-Veränderungen. Deshalb umfassen Programmmaßnahmen im Feld C oft die Mobilisierung und Organisation von vielen Menschen (u.U. auch einer größeren Anzahl von Menschen in mittleren Machtpositionen). Über Wahlbeobachtung und die Aufklärung von Wähler/innen, den Aufbau von Jugend- oder Frauen-organisationen, Gewerkschaften, Menschenrechtsorganisationen oder die Bildung von Netzwerken versuchen sie, Institutionen und Strukturen zu schaffen, über die Konflikte konstruktiv ausgetragen werden können. Im **Feld D** liegen die friedensfördernden Bedingungen sozio-politischer, struktureller Art, von denen man glaubt, dass sie vornehmlich oder ausschließlich durch Schlüsselakteure des Konfliktkontextes angestoßen und verfestigt werden können. Konfliktreduzierende Maßnahmen im Feld D betreffen dementsprechend die Schlüsselakteure in ihrer fachlichen und politischen Zuständigkeit und Macht. Beispiele sind Gesetze zum Opfer- und Zeugenschutz oder Reformen der öffentlichen Verwaltung und des Sicherheitsapparates.

Station 5 thematisierte die Anforderung, im Voraus und während der PME-Reise „Wegmarken" festzulegen. Die Richtung, die der Projektverlauf nimmt: Ist sie die richtige? Mittels **Prozess-indikatoren** sollen wir diese Frage beantworten können. Die inhaltlichen und methodischen Herausforderungen, gute Prozessindikatoren im PME-Prozess zu installieren, sind vielfältig, wie allein schon die SMART-Anforderungen deutlich machen. Grundlegende Voraussetzungen, um gute Prozessindikatoren anzuwenden, sind gründliche, im ständigen Diskurs aktualisierte Kenntnisse der Konfliktdynamik, die Fähigkeit, Transformations- und Wirkungslogiken in einer Konfliktdynamik im Voraus und während der Programmimplementierung zu erkennen – und: genügend Freiheitsgrade in die Bestimmung möglicher künftiger Entwicklungen einzubauen.

Station 6, an der wir uns eben befinden, zeigt auf eine neue Weise den Zusammenhang zwischen RPP-Matrix und den anderen Bausteinen unseres Wirkungsverständnisses, wie wir sie in Kapitel II vorgestellt haben. Die „RPP-Matrix – reloaded" ist ein Zwei-Ebenen-Modell, welches die zwei Arten von Wirkungsannahmen, die transformationsbezogene und die interventionsbezogene, graphisch auseinanderhält, ihren inhaltlichen Bezug aber deutlicher machen kann. Außerdem erlaubt es das Zwei-Ebenen-Modell, unsere Bausteine des Wirkungsverständnisses und die Planungs-, Monitoring- und Evaluationsphase eines ZFD/GIZ-Programms anschaulicher in den Kontext der Vierfeldertafel von RPP zu setzen.

RPP-Matrix: Ebenen Konflikttransformation und Projektaktivitäten



Legende:

{K+F}	Konfliktfaktoren und Friedenspotenziale als Bestimmungsgrößen eines Konflikts
transf. WA/ToC	Transformationsbezogene Wirkungsannahmen / Theories of Change
intervent. WA/ToC	Interventionsbezogene Wirkungsannahmen / Theories of Change
Pi	Prozessindikatoren
Outcome 1 – 3	Geplante oder tatsächlich erreichte *direkte* Wirkung während der Programm- bzw. Projektlaufzeit in unterschiedlichen Quadranten der Konfliktdynamik.

Die „RPP-Matrix – reloaded" liest sich folgendermaßen:

Ebene Konflikttransformation:

- Im RPP-Verfahren nehmen die Planer/innen und die mit dem Monitoring und der Evaluation betrauten ZFD-FK zunächst (und immer wieder) die **Konfliktanalyse** zur Hand. Auf Grund der Gesamtschau, welche die Konfliktanalyse bietet, werden Bedingungen bzw. Voraussetzungen in der Konfliktdynamik definiert, die sich einstellen bzw. die erreicht werden sollten, damit erste Schritte, dann eine zweite Phase und schließlich eine Konsolidierung der Konflikttransformation hin zu reduzierter Gewalt und positivem Frieden in Gang kommen und auf den Weg gebracht werden können. Das RPP-Verfahren ist also – wie die Matrix in der Abbildung – aufgespannt zwischen **Konfliktanalyse** und **Friedensvision**.
- Was liegt zwischen **Konfliktanalyse** und **Friedensvision**? Zunächst eine Vorstellung, wie man von A nach B kommt, also eine Vorstellung davon, in welchen Schritten man einen Konflikt in Richtung Frieden transformieren kann sowie eine Vorstellung, welchen Teil oder Beitrag jemand beisteuern kann, damit man gemeinsam auf diesem Weg vorankommt. Im RPP-Verfahren heißen diese Vorstellungen **Theories of Change** bzw. Wirkungsannahmen, wir nennen sie **transformationsbezogene Wirkungsannahmen**. Sie sind – wie bereits oben erwähnt – in

einem weiten Sinne des Theoriebegriffs[28], aber als solcher inhaltlich korrekt, Theorien der Konflikttransformation.

- Der Aufbau der Vierfelder-Matrix ergibt sich im Grunde aus zwei Ausgangsfragen und je zwei darauf bezogenen Antworten: **WER** muss sich bzw. sein Verhalten ändern? Antwort: 1) „Schlüsselpersonen" oder 2) „möglichst **viele Menschen**, andere Akteure und Betroffene". **WAS** muss sich ändern? Antwort: 1) Einstellungen, Werte, Normen etc. 2) sozio-politische Strukturen.
- Die Matrix ist ein konzeptionelles, analytisches Raster, welches die **Konfliktfaktoren** und die **Friedenspotenziale**, die die Dynamik eines Konfliktes bestimmen, in eine gewisse Ordnung und in einen Zusammenhang bringt. Konfliktfaktoren und Friedenspotenziale wurden in der Konfliktanalyse benannt und in ihrem gegenseitigen Aufeinander-Einwirken und ihrer Bedeutung für die Konflikttransformation hin zu einem positiven Frieden analysiert. Aus diesem Verständnis der Konfliktdynamik lassen sich **Schritte und Wege der Konflikt-transformation** ableiten, die gegangen bzw. begangen werden könnten oder müssen, um zu einem Zielzustand, zu einem Outcome zu kommen.
- **Outcomes** sind die vom ZFD und seinen Partnern auf dem Hintergrund der Konfliktanalyse als für den Konflikttransformationsprozess erforderlich erachteten Veränderungen in einer Konfliktdynamik. Sie ergeben sich sachlich aus den transformationsbezogenen Wirkungs-annahmen. Das RPP-Verfahren strukturiert nun diese Outcomes bzw. die auf dem Weg zu ihrer Erreichung erforderlichen Zwischenschritte/Etappenziele/Meilensteine nach der Logik der Vierfeldertafel:
    - nach als erforderlich erachteten und deshalb anzustrebenden individuell-persönlichen Veränderungen (Einstellungen, Normen, Werte etc.) von Schlüsselpersonen des Konfliktkontextes (Quadrant B);
    - nach sozio-politischen Veränderungen, angestoßen und etabliert durch Schlüssel-personen (Quadrant D);
    - nach individuell-persönlichen Veränderungen von vielen Menschen, Akteuren und Betroffen des Konfliktes (Quadrant A) und
    - nach sozio-politischen Veränderungen erwirkt durch viele Menschen (Quadrant C).
- Prozessindikatoren sind Anzeiger für den Stand der Dinge in dem vom Programm geplanten und vom Projekt vorangetriebenen Konflikttransformationsprozess. Sie zeigen an, ob und welche Zwischenschritte, Etappenziele, Meilensteine auf dem Weg zum Outcome gemacht oder erreicht wurden und welche nicht.
- Dergestalt hilft nun die Matrix auch dabei, die Outcomes und möglichen Interventionen, (a) wie sie in einer Trägerübergreifenden Länderstrategie (TLS) des ZFD-Konsortiums formuliert sind, (b) welche das ZFD/GIZ-Programm plant und (c) die für die ZFD/GIZ-Projekt-implementierung allenfalls spezifiziert oder ergänzt werden, miteinander in Bezug zu setzen. Am besten geht das, wenn man sich eine RPP-Matrix für jede der drei **Arbeitsebenen des ZFD** übereinandergeschichtet vorstellt. Outcomes in den Matrix-Quadranten auf Projektebene stehen in Bezug zu Outcomes in den Quadranten auf Programmebene. Diese wiederum stehen idealerweise in einem plausiblen Bezug zu den vom Konsortium formulierten Outcomes. So kann z.B. eine TLS die Vierfeldertafel dafür verwenden, die unterschiedlichen Beiträge der

[28] Zum Theoriebegriff siehe das Glossar

ZFD-Träger zur Transformation der Konfliktdynamik in einem Land nach der Logik der Matrix zu verorten und mit ihr zeigen, in welcher Weise diese Beiträge in ihrem Zusammenwirken zu PeaceWRITLarge führen können. Das sind dann die transformationsbezogenen Wirkungsannahmen, formuliert auf Konsortiumsebene.

Ebene Projektaktivitäten:

- Ein ZFD-Programm **interveniert** mit seinem Arbeitsansatz (Ressourcen, Methoden, Aktivitäten) in ausgewählten Bereichen der Konfliktdynamik und versucht, bestimmte Konfliktfaktoren und deren Zusammenhänge zu verändern. Die Intervention kann nicht über Nacht einen angestrebten Outcome erzielen und Frieden bringen. Es sind mehrere Faktoren oft gleichzeitig und vernetzt und immer in einer zeitlichen Abfolge zu bearbeiten. Diese konfliktdynamischen und zeitlichen Zusammenhänge, also die Voraussetzungen für die Erreichung der Outcomes, werden in der Transformationslogik bzw. den transformationsbezogenen Theories of Change beschrieben. Auf sie sind der Arbeitsansatz, der Ressourceneinsatz und der Aktivitätenplan und seine Umsetzung abgestimmt: **die interventionsbezogenen Wirkungsannahmen folgen den transformationsbezogenen Theories of Change**.
- Aus dem Blickwinkel der Programmintervention sind Outcomes die durch Ressourceneinsatz und Aktivitäten erreichbaren oder zu bewirkenden Veränderungen in der Konfliktdynamik. Eine problem- und zeitgerechte Wirkung auf die Konfliktdynamik ist nur dann möglich, wenn alle **Aktivitäten und dafür notwendige Ressourcen** interventionslogisch miteinander verknüpft sind. Aktivitäten und ihre Outputs ermöglichen die Erreichung der Outcomes nur dann, wenn sie Bezug aufeinander nehmen und in einem systematischen Zusammenhang stehen. Für die Planung von Programmen stellt sich z.B. die Frage: In welchem Quadranten sind wir besonders rege? Ist dies, mit Bezug auf den/die Outcomes sinnvoll? Wenn uns für einen Bereich die Ressourcen fehlen: Welcher andere Akteur/Kooperationspartner könnte hier einen Beitrag leisten? Die sorgfältige Formulierung von Wirkungsannahmen auf Ebene Konflikttransformation und auf Ebene Projektaktivitäten zwingt dazu, sehr genau darüber nachzudenken, was man wann tut und warum.
- Das RPP-Verfahren und die Matrix unterstützen auch das Monitoring. Unter anderem dadurch, dass mit der Unterscheidung von transformationsbezogenen Wirkungsannahmen und Annahmen über die Wirkung von Arbeitsansatz und Outputs auch das Verständnis und die Anwendung der Prozessindikatoren, die uns den Stand der Dinge anzeigen, klarer werden. Indikatoren, die anzeigen, wie nahe (oder fern) wir nach einem Abschnitt in der Projektlaufzeit einem angestrebten Outcome sind, sagen etwas über die tatsächliche Wirkung unserer bisherigen Aktivitäten aus (vorausgesetzt, die Indikatoren sind valide). Diese Indikatoren nehmen Bezug auf Wirkungen der Intervention. Andererseits führt uns die Vierfelder-Logik der Matrix auch vor Augen, dass wir Indikatoren brauchen, die anzeigen, ob und wie die erreichten Voraussetzungen und Outcomes zu anderen Outcomes (des ZFD/GIZ-Programmes oder der anderen ZFD-Träger im Land) etwas beitragen und inwiefern die erreichten Outcomes zur Konfliktreduzierung und zu PeaceWRITLarge beitragen (transformationsbezogene Wirkungsannahmen).

Station 7 (siehe nächsten Abschnitt) verdeutlicht die **Monitoring**-Funktion in PME und schließt nahtlos an die Ausführungen zu den Prozessindikatoren in Station 5 an. Sie führt uns vor Augen: das Handwerk der Monitoring-FK ist die kompetente Anwendung von Prozessindikatoren im komplexen Gefüge des Projektverlaufs. Die Station 7 verweist hier auch auf den unterstützenden

Einsatz der RPP-Matrix (siehe die Abbildung oben): (a) Monitoring bezieht sich zum einen auf die Projekt- bzw. Aktivitätenebene. Welche Qualität hat die Leistungserstellung, haben die ausgeführten Projektaktivitäten und die Outputs? Ist der Ressourceneinsatz effizient? Wie ist die Qualität der Kooperation im ZFD-Vorhaben und die vom Personal eingebrachte Fachkompetenz? Wie beeinflusst sie die Erreichung der angestrebten Outcomes (Wirkungsannahme B)? (b) Gegenstand des Monitorings ist zum anderen natürlich die Ebene der Konfliktdynamik, also der Outcomes. Aus der Matrix ergeben sich z.B. interessante Fragestellungen wie: Welches sind brauchbare Prozessindikatoren für unsere anzustrebenden Outcomes in den Quadranten? Mit welchen Indikatoren können wir Verbindungen oder Wirkungsrichtungen **zwischen den Quadranten** erkennen? Können wir unsere ToC/Wirkungsannahmen A aufrechterhalten?

Station 8 schließt mit der Unterscheidung von „formativer Evaluation" und „summativer Evaluation" sowohl dieses Kapitel (IV) wie auch das Kerndokument des Leitfadens insgesamt ab. Erstere bezeichnet den Typ der „begleitenden Evaluation", die in der Regel eine enge Verbindung zum Monitoring hat. Entsprechend bietet sich die RPP-Matrix auch hier als strukturierendes Instrument an. Die „summative Evaluation" steht am Projekt- bzw. Programmende. Ihr Fokus liegt auf dem Endergebnis und prüft den Erreichungsgrad der angestrebten Outcomes. Insofern es dabei aber nicht nur um die Feststellung geht, ob die Outcomes erreicht wurden, sondern auch darum, wie das Ergebnis zustande kam und welche Lehren daraus gezogen werden können, unterstützt die RPP-Matrix auch die summative Evaluation: Welche Bausteinen des ZFD-Wirkungsverständnisses wurden angemessen oder unangemessen konzipiert und dann implementiert? Wie valide sind unsere Wirkungsannahmen zum Konfliktverständnis und zur Transformationslogik (also zu den Outcomes)? Wie stellen sich die Wirkungsannahmen zur Interventionslogik und zum Programmmanagement (also zu den Aktivitäten) im Rückblick dar? Und mit Blick auf die Vierfelder-Matrix: Hat das Programm die Transformation von Veränderungen auf der individuell-persönlichen Ebene hin zu konfliktreduzierenden und friedensfördernden Veränderungen strukturell-politischer Art wirklich befördert? Aus der RPP-gestützten Evaluation von ZFD-Programmen lassen sich auf diese Weise wieder Lehren ziehen für andere und neue ZFD-Vorhaben.

Effektivitätskriterien RPP

Im RPP-Prozess wurde deutlich, dass die Benennung von Erfolgskriterien sehr viel schwieriger ist als die Identifizierung von zu vermeidenden negativen Wirkungen. Friedensarbeit kann in der Regel keine schnellen Erfolge erzielen – friedensfördernde Maßnahmen müssen daher über einen längeren Zeitraum durchgeführt und auf ihre Langzeitwirkung hin beobachtet werden. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt schlägt RPP fünf Kriterien für Effektivität vor (→ Station 2: Friedensvision als Zielfilm). Als effektiv erweisen sich Projekte und Programme, die

- Teilnehmende oder Gemeinschaften dazu bewegen, eigene Friedensinitiativen zu entwickeln
- die Etablierung oder Reformierung von politischen Institutionen zur Bearbeitung bestehender Konflikte/Missstände nach sich ziehen
- Menschen zunehmend dazu bewegen, Gewalt und Gewaltprovokationen zu widerstehen
- die Sicherheit von Menschen erhöhen
- sogenannte Schlüsselfaktoren für Gewalteskalation identifizieren und den Versuch unternehmen, diese Faktoren abzuschwächen oder auszuschalten

Für einen sinnvollen Beitrag zum Frieden ist die strategische Verknüpfung von Interventionen im Sinne der 4 Quadranten der RPP-Matrix von elementarer Bedeutung.

Strategische Verknüpfung

Die strategische Verknüpfung unterschiedlicher Interventionen in der Friedensarbeit trägt dazu bei, die **Reichweite** einzelner Aktivitäten zu vergrößern. Denn Frieden addiert sich nicht automatisch als Summe einzelner (auch trägerübergreifender) Projektaktivitäten auf. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, wie sich unterschiedliche Friedensaktivitäten sogar gegenseitig blockieren können. Im Westnil-Gebiet in Norduganda etwa bemühten sich lokale und internationale Friedensinitiativen lange Jahre um Verhandlungen zwischen der Regierung und der *Uganda National Rescue Front II*. Ein Amnestie-Gesetz der Regierung stellte den notwendigen sozio-politischen Hintergrund. Gleichzeitig drängten andere Akteure massiv darauf, die Verbrechen im Zuge der Kriegsführung gerichtlich zu verfolgen, was die Bemühungen um Verhandlungen konterkarierte. Zusammenfassend kann man feststellen: Eine Organisation, die einen bestimmten Ansatz zum Frieden verfolgt und es versäumt, ihre Tätigkeit mit Interventionen in anderen Feldern zu verknüpfen, wird das Ziel von Friedensarbeit verfehlen. Friedensorganisationen, die Wirkung entfalten wollen, können nicht isoliert arbeiten.

Für eine effektive Friedensförderung bilden die sich aus der Konfliktanalyse ergebenden Schlüsselfaktoren und die strategischen Interventionspunkte bei der Konzeption und Planung eines neuen Projektes die Ausgangsbasis. Nur auf diese Weise kann eine strategische Beziehung zwischen der Konfliktanalyse und dem Impact (PeaceWRITLarge) hergestellt werden. Grundvoraussetzung ist, dass die transformationsbezogenen ToC für die Outcomes stimmen und dass die Prozessindikatoren nachvollziehbaren Aufschluss über den Prozess der Veränderung geben.

Zeitspanne

Konflikte unterliegen anderen Zeitspannen als Projektzyklen. Kontinuität spielt in der Friedensarbeit daher eine wichtige Rolle. Ein langfristiger Ansatz und ein behutsames Vorgehen sind unabdingbar, wenn es gelingen soll, alle wichtigen Konfliktakteure in einen inklusiven Friedensprozess einzubinden. Man muss also nicht nur fragen, ob der Wandel so rasch wie möglich geschieht, sondern auch, ob der Friedensprozess so langsam wie eben nötig voranschreitet, damit er wirklich Inklusion erreichen kann. Dies muss bei der Planung von Programmen und Projekten berücksichtigt werden. Auch die Begleitung durch ZFD-FK erfordert Kontinuität und Stabilität. Ständiger Wechsel auf personeller Ebene stellt für die einheimischen Partner eine große Belastung dar. Dies sollte bei der Planung von Personaleinsätzen berücksichtigt werden.

Ziel der langfristigen geplanten Interventionen ist die sozio-politische Ebene

Viele Akteure in der Friedensförderung bewegen sich mit ihren Interventionen im Sinne der RPP-Matrix ausschließlich auf der individuell-persönlichen Ebene (Quadranten A und B). Dabei werden Fähigkeiten vermittelt, die für lokale Akteure von zentraler Bedeutung sein können (z.B. Techniken der gewaltfreien Kommunikation), die sich jedoch nicht automatisch auf die sozio-politische Ebene auswirken. RPP weist darauf hin, dass **nur Veränderungen, die sich auf der sozio-politischen Ebene einstellen**, nachhaltige Konflikttransformation und positiven Frieden anzeigen und ermöglichen. Unter dieser Prämisse sind Veränderungen auf der persönlich-individuellen Ebene bei Schlüsselakteuren oder bei weiteren Akteuren bzw. vom Konflikt Betroffenen zwar notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzungen für die Erreichung von PeaceWRITLarge. Die klassische RPP-Matrix verankert **Outcomes** (im Gegensatz zu Aktivitäten und Prozessindikatoren: alle 4 Quadranten!) daher grundsätzlich und ausschließlich in den beiden Quadranten C und D. Im ZFD/GIZ **erweitern wir bewusst die Möglichkeiten der Outcome-Platzierung** und lassen auch Outcome-Verortungen auf der

individuell-persönlichen Ebene zu. Aus unserer Sicht kann (vor allem innerhalb eines Projektes) eines von zwei oder 3 Outcomes durchaus (bewusst schlank formuliert) im Sinne eines handhabbaren Zieles als direkte Wirkungsformulierung auf der individuell-persönlichen Ebene Sinn machen – vorausgesetzt, der Outcome ist mit anderen Outcomes auf der sozio-politischen Ebene über nachvollziehbare ToC verbunden. Den Grundgedanken von RPP – dass Tätigkeiten von Organisationen in der Friedensarbeit, die langfristig keinen Einfluss auf die sozio-politische Ebene haben und dort Veränderungen erzielen nicht als effektiv zu bewerten sind – stellen wir dadurch nicht in Frage. Für Aktivitäten und Prozessindikatoren gilt in besonderem Maße: alle Quadranten sind relevant (siehe oben). Die Herausforderung wird jedoch immer darin bestehen, Interventionen so zu gestalten, dass sie in gegenseitiger Wechselwirkung langfristig Einfluss auf die sozio-politische Ebene haben.

Insgesamt hängen die Effektivität und Nachhaltigkeit eines Programmes sehr stark davon ab, in welchem Maße es gelingt, *more people* und *key people* zu verbinden. *Key people* sind Personen, die Gewalt- bzw. Friedensprozesse beeinflussen können. Da auch informelle Akteure einen Einfluss auf den Konflikt haben können, werden diese beim RPP-Konzept speziell berücksichtigt.

In der Praxis empfiehlt es sich bisweilen, mit mehreren RPP-Matrizen zu arbeiten, um die Darstellung übersichtlich zu gestalten. Es können dann pro Matrix ein bis zwei Outcomes mit entsprechenden ToC und Aktivitäten eingetragen werden, die am Ende nebeneinandergestellt und miteinander abgeglichen werden.

RPP lenkt den Blick auf den Gesamtkontext und hilft bei der Koordination von Projekten und Programmen. Über die Einordnung der intendierten direkten Wirkungen (Outcomes), der Prozessindikatoren und Aktivitäten in die RPP-Matrix wird später eine plausible Begründung, welchen Beitrag die ZFD-Ressourcen zur Erzielung einer bestimmten Wirkung geleistet haben möglich. Die RPP-Matrix bildet als Modell die Wirkungslogik des ZFD/GIZ ab. ▲ Deshalb sind die **Kenntnis und die Kompetenz zur Anwendung der RPP-Matrix für KOR und ZFD-FK verpflichtend**.

Konfliktsensibilität

- Wie könnten die geplanten Projekte und Aktivitäten von verschiedenen Akteuren aufgenommen werden?
- Wie viele Personen von bestimmten Gruppen (z.B. ethnische Gruppen, Bildungsschichten, soziale Gruppen, etc.) profitieren von den Aktivitäten?
- Setzt die Finanzierung von außen (lokale Zuschüsse, Subventionierungen, etc.) lokale Ressourcen frei, welche zur Förderung von Gewalt benutzt werden oder wird damit direkt oder indirekt eine Gewaltökonomie unterstützt?
- Schaden Publizität oder Veröffentlichungen den Zielgruppen oder den PO?

Gender

- Inwiefern steht die Teilnahme an Projekten und Aktivitäten Frauen und Männern gleichermaßen offen oder wird eine soziale Gruppe benachteiligt (z.B. da Aktivitäten nur tagsüber stattfinden können und Frauen nicht teilnehmen, weil sie auf den Feldern arbeiten).

Menschenrechtsansatz

- Inwiefern kennen alle involvierten Personen innerhalb des ZFD/GIZ und den PO die Ziele und Aktivitäten? Wurden diese transparent kommuniziert und partizipativ erarbeitet? Sind alle Beteiligten Akteure der Beachtung und Einhaltung menschenrechtlicher Standards und Prinzipien in ihrer Arbeit verpflichtet?
- Nach welchen Kriterien werden Zielgruppen bzw. Projektregionen ausgewählt? Sind diese transparent, nachvollziehbar und nichtdiskriminierend?
- Wie werden jene Gruppen, die normalerweise marginalisiert werden, einbezogen?

Wann und wo?

RPP als reflexiver Prozess ist vor allem im Zuge der Planungslogik relevant und im Rahmen von Monitoring. Für die Konfliktanalyse wird gefragt: Wie können Konflikte mit Programmstrategien verbunden werden? Im Sinne der Planung wird gefragt: wo will ich hin? Was können wir tun? Was können andere tun? Bei der Zwischenbilanz/beim Monitoring wird gefragt: wo will/wollte man hin? Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Stimmt die Richtung noch, oder sind wir irgendwo unwissentlich falsch abgebogen? Insgesamt geht es hier in erster Linie um die Abfrage der Effektivitätskriterien.

Wie tragen wir mit unseren Interventionen zu PeaceWRITLarge bei? Die Verortung von ToC, Outcomes und Aktivitäten in der RPP-Matrix muss Teil des Planungsprozesses sein. Gleichzeitig ist der Einstieg in die RPP-Matrix zu jedem Zeitpunkt mit Partnern gemeinsam möglich. Auch für den TLS-Prozess bietet sich die RPP-Matrix an.

Wer?

ZFD-FK und KOR sollten mit wesentlichen RPP-Erkenntnissen vertraut sein und sie in der täglichen Arbeit berücksichtigen. Sie sollten die RPP-Matrix kennen und handhaben können. Für ZFD-FK bietet sich an, die RPP-Matrix gemeinsam mit der PO im operativen Planungsprozess zu bestücken. Dort, wo dies nicht möglich ist, sollten FK die Matrix im Rahmen von Fachgruppentreffen erstellen und reflektieren. Wenn die Verortung von Outcomes und Aktivitäten in allen Projekten konsequent geschieht und dokumentiert wird, erleichtert dies die einheitliche Darstellung von Wirkungszusammenhängen. Auch vergleichende Studien zwischen den Länderprogrammen werden so eher möglich. Zudem kann die Dokumentation von Ergebnissen mit Hilfe der Matrix das Berichtswesen von ZFD-FK und KOR erheblich erleichtern.

Relevante Arbeitshilfen:

- Arbeitshilfe 2: RPP-Matrix

Weiterführende Dokumente:

- Website: http://cdacollaborative.org/cdaproject/reflecting-on-peace-practice-project/
- CDA (2003): Confronting War: Critical Lessons For Peace Practitioners, siehe http://cdacollaborative.org/publication/confronting-war-critical-lessons-for-peace-practitioners/.
- CDA (2009): Reflecting on Peace Practice. Participant Training Manual, siehe http://dmeforpeace.org/sites/default/files/CDA_RPP%20Manual.pdf.

7 Station 7 – Monitoring – Reisen mit Überblick
Soll-Ist-Abgleich und Fahrplanänderung

In der Computerprogrammierung bezeichnet „reflexive Programmierung" die Fähigkeit eines Programmes, seine eigene Struktur zu kennen, zu reflektieren und wenn nötig zu modifizieren. In Friedensprojekten, die eine besondere gesellschaftliche Verantwortung mit sich bringen, ist eine **ständige Reflexion** des eigenen Tuns und dessen Auswirkungen von zentraler Bedeutung. Zur Wahrung des Überblicks ist ein ständiger **Soll-Ist-Abgleich** der Projektziele auf Output-, Outcome- und (mit Bezug zum Programm) auf Impact-Ebene nötig, um gegebenenfalls den Kurs korrigieren zu können und nicht-intendierte negative Wirkungen zu vermeiden.

Monitoring wird im ZFD/GIZ als **partizipativer Prozess** verstanden, der möglichst alle relevanten Akteure miteinbezieht und der die (Prozess-)Indikatoren von Wirkungen nicht nur erfasst, sondern auch regelmäßig bewertet.

Monitoring steht für die Messung und Beobachtung von Prozessen und Phänomenen. In der Entwicklungszusammenarbeit werden insbesondere Wirkungen (direkte und indirekte) unter die Lupe genommen. Im ZFD/GIZ beinhaltet Monitoring in der Regel auch die Bewertung der im Monitoring erhobenen Informationen (formative Evaluation).

Die **formative oder auch prozessbegleitende Evaluation** wird flankierend zu einem Projekt oder Programm durchgeführt. Dies geschieht mit der Absicht, Lernprozesse zu initiieren, um Wirkungsannahmen, Outcomes, Prozessindikatoren und Aktivitäten gegebenenfalls anzupassen. Die Ergebnisse des Monitorings werden somit zeitnah in die Gestaltung der operativen Handlungspläne überführt. Daraus ergibt sich für den ZFD/GIZ der wichtige Dreischritt: Beobachtung-Überprüfung-Anpassung.

▲ Voraussetzung für erfolgreiches Monitoring ist, dass das gesamte ZFD-Länder-Team und die PO eine **Mentalität der stetigen Reflexion** – einen sogenannten **„M&E *Mindset*"** – entwickeln. Monitoring und prozessbegleitende Evaluation können ohne größeren Aufwand in den Projektalltag integriert werden. Jedes Programm hat die Möglichkeit, Monitoring-Reflexionen in Team-Treffen, Fachgruppentreffen oder in Planungsworkshops durchzuführen. ▲ Wichtig hierbei ist eine gründliche schriftliche Dokumentation der Ergebnisse in Form von Protokollen und/oder Updates der Monitoring Formate.

Zentrale Fragestellungen des partizipativen Monitorings

▲ **Aktivitätenebene (Outputs)**

Wurden geplante Aktivitäten in die Tat umgesetzt? In welcher Form? In welchem Zeitraum? Mit welchen Zielgruppen (Anzahl und Sozialstruktur)? Und mit welchen Ergebnissen (Outputs)? Wie war das (quantitative und qualitative) Feedback von Seminar- oder Workshop-Teilnehmenden?
Wer war an der Planung und Umsetzung der Aktivitäten beteiligt (gender, ethnic balance)?
Werden die Ressourcen (Personal, Finanzmittel) effizient eingesetzt?

▲ **Zusammenarbeit im Team mit der PO**

Wie gut funktioniert das ZFD/GIZ-Team? Klappt die Umsetzung des operativen Handlungsplanes? Wer ist wie daran beteiligt? Wie wird der Einsatz der PO bewertet? War die Konzipierung und

Gestaltung der Aktivitäten stark von außen gesteuert (zum Beispiel durch die ZFD-FK), oder war in allen oder einzelnen Phasen viel Eigeninitiative der PO erkennbar? Konnte die PO zusätzliches Wissen generieren und wichtige Erfahrungen sammeln? Sind diese aufgearbeitet, reflektiert und dokumentiert?

Outcome-Ebene (Programm und Projekt)

Konnte eine Wirkung auf die Zielgruppe, auf Schlüsselakteure oder das politische Umfeld erzielt werden? Und wenn ja: Welche? Wo bildet sich diese **direkte Wirkung** ab?

Wiedersehen mit den Prozessindikatoren

Inwiefern konnten die Programm- und Projekt-Prozessindikatoren erreicht werden? Sitzen zum Beispiel Akteure am Verhandlungstisch, die dort früher nicht saßen? Hat sich die sprachliche Konnotation und die Rhetorik der Radiosendungen im Vergleich zur Situation vor 6 Monaten positiv verändert? Ist die Beteiligung von Mädchen und Frauen in Entscheidungsfindungsprozessen signifikant gestiegen? Wird erkennbar, ob und in welchem Zusammenhang der Outcome/die direkte Wirkung mit unseren Projektaktivitäten steht? Gibt es einen plausiblen Zusammenhang?

Anwendung der RPP-Matrix

Wo genau sind Outcomes und Prozessindikatoren verortet? In welchem Quadranten? Wie sind die Verbindungen zwischen den Quadranten? Waren die Wirkungsannahmen (ToC) richtig? Sind wir auf dem richtigen Weg? Stehen die Projekt-Prozessindikatoren mit den Programm-Prozessindikatoren in direkter Verbindung? Können die Projekt-Outcomes bis zum Projekt- oder Programmende wie geplant erreicht werden? Wenn nein, wie erklären wir uns das? Was fehlt? Was sollte geändert werden (Planungsänderung)?

Impact-Ebene (Programm)

Inwiefern konnten die Projekt-Outcomes mit ihren Projekt-Prozessindikatoren Beiträge zu den Programm-Outcome*s* mit ihren Programm-Prozessindikatoren leisten? Gibt es Veränderungen in Bezug auf den negativen und positiven Frieden? Sind diese Veränderungen zumindest teilweise auf das Programm zurückzuführen? Ist dieser Zusammenhang plausibel? Was wäre ohne das ZFD-Programm nicht geschehen (Kontrafaktum)? Hier muss bei allem Optimismus äußerst sorgfältig abgewogen und ehrlich geprüft werden: auch, wenn die kleinteilige und kreative Entwicklung einer Friedensvision und der konsequente Abgleich mit den Outcomes und Prozessindikatoren im Sinne der RPP-Matrix vorsichtige Schlüsse erlaubt: einzelnen Projekten, Maßnahmen, Aktivitäten oder Ereignissen eine konkrete Wirkung auf der Makroebene zuzuweisen bleibt eine große Herausforderung.

Wann, wo und wie findet partizipatives Monitoring im ZFD/GIZ statt?

Im Folgenden werden die idealtypischen Monitoringprozesse auf den unterschiedlichen Arbeits-Ebenen skizziert.

Monitoring auf Ebene des Konsortiums ZFD

Auf Ebene des Konsortiums ZFD werden in idealerweise jährlichen Treffen der ZFD-Trägerorganisationen die in der TLS aufgeführten Outcomes reflektiert. Die Konfliktanalyse wird je nach Bedarf angepasst und aktualisiert, insbesondere, wenn sich die Konfliktsituation zwischenzeitlich tiefgreifend verändert hat. Jedes dritte Jahr will das BMZ in das Monitoring einbezogen werden. Neben KOR, ZFD-FK und lokalen FK der an der TLS beteiligten Träger können auch Vertreter/innen aus den Zentralen und Schlüsselpersonal von ZFD-PO oder andere Expert/innen an den Treffen

teilnehmen.

Monitoring auf ZFD/GIZ-Programmebene

Die Beiträge der PO, der ZFD-FK und der nationalen FK zu den Outcomes auf Programmebene werden in regelmäßigen Sitzungen (mindestens alle 4 Monate) reflektiert. Programm-Monitoring-Sitzungen bieten sich im Rahmen der mehrmals jährlich stattfindenden Fachgruppen-Treffen (ZFD-FK, nationale FK, KOR) an. Bei Bedarf kann auch weiteres Personal der PO zu diesen Sitzungen geladen werden. In Programm-Monitoring-Sitzungen werden die durch die PO, d.h. durch die im Rahmen der Kooperation durchgeführten Projektmaßnahmen erzielten Wirkungen auf der Ebene der Projekt-Outcomes mit Hilfe der Projekt-Prozessindikatoren präsentiert und diskutiert. Anschließend werden deren Beiträge zu den Outcomes und Prozessindikatoren auf Programmebene gemeinsam reflektiert. Als Formatvorlage und Arbeitsdokument empfiehlt sich hierbei eine Übersicht der Outcomes auf Programmebene (→ Arbeitshilfe 7: Monitoring Projekt-Outcome; → Arbeitshilfe 8: Monitoring Programm-Outcome). Diese Übersicht kann im Vorfeld der Programm-Monitoring-Sitzung mit Hilfe der ÖZ-Berichte und der ZFD-FK-Berichte bereits mit Informationen gefüllt werden (→ Arbeitshilfe 10: ZFD-FK-Bericht; → Arbeitshilfe 14: ÖZ-Bericht). Die Verantwortung hierfür liegt bei dem/der KOR, kann aber an andere FK (z.B. PME-FK) delegiert werden. Im Zuge der Sitzungen sollten auch Veränderungen auf der Impact-Ebene (indirekte Wirkungen) reflektiert werden. *Success Stories* auf Impact-Ebene können identifiziert und ausgearbeitet werden (→ Arbeitshilfe 18: Success and Learning Stories).

Monitoring auf Projektebene

PO sollen zusammen mit ihren ZFD-FK und lokalen FK in regelmäßigen Monitoring-Sitzungen ihre Wirkungsbeiträge (einschließlich möglicher negativer Wirkungen) zu den im Planungsworkshop festgelegten Projekt-Outcomes reflektieren. Wichtig dabei ist die Diskussion darüber, inwieweit die im Rahmen der Kooperation durchgeführten Projektmaßnahmen dazu beigetragen haben, die Prozessindikatoren zu erfüllen und ob erfolgreiche Schritte hin zum Projekt-Outcome erfolgt sind. Eine Bewertung der Ergebnisse der Beratungsleistung der ZFD-FK kann an dieser Stelle ebenfalls gemeinsam mit der PO vorgenommen werden. In der Folge wird die Planung weiterer Maßnahmen an die Ergebnisse dieser Monitoring-Sitzungen angepasst. Ebenso sollte die Konfliktanalyse regelmäßig aktualisiert werden.

Für das Monitoring auf Projektebene ist es erforderlich, die Maßnahmen genauer zu betrachten, die von der/den PO zusammen mit der ZFD-FK und der lokalen FK geplant werden. Die Unterstützung der Maßnahmen im Rahmen des ZFD erfolgt über ÖZ, entsprechende Maßnahmen werden mit Hilfe von ÖZ-Anträgen geplant. In den Anträgen werden nicht nur die geplanten Aktivitäten mit Input und Zielgruppen, sondern auch deren erwartete Beiträge zu den Projekt-Outcomes anhand der Wirkungsannahmen (ToC) und Projekt-Prozessindikatoren beschrieben.

Nach Abschluss der Aktivitäten berichten die PO in ÖZ-Berichten über die erreichten Outputs der Aktivitäten, deren Wirkungsbeiträge auf Outcome-Ebene sowie über nicht-intendierte Wirkungen. Im Idealfall ist die Berichtsperiode 12 Monate und mit dem BMZ-Sachbericht sowie dem KOR-Bericht zeitlich harmonisiert. Ist eine Berichtsperiode von 12 Monaten aufgrund der kürzeren Laufdauer von ÖZ-Anträgen nicht möglich, kann die Einführung eines zusätzlichen Jahresberichtes der PO sinnvoll sein. Im Falle einer punktuellen Zusammenarbeit mit einer oder mehreren PO ohne Fachkräfte reichen ÖZ-Berichte aus. Diese sollten jedoch auch Beiträge des Projektes zu den Outcomes (zumindest auf Projektebene) reflektieren.

Zusätzliche Informationen zu den erzielten Wirkungen (Outcome, Impact) und möglicher negativer Folgen können mit Hilfe von Interviews mit den Zielgruppen und mit Schlüsselpersonen eingeholt werden.

△ Bei der Durchführung von Trainings und Workshops empfiehlt es sich, ein qualitatives und quantitatives Feedback der Teilnehmenden mit standardisierten Fragen einzuholen.

Die Ergebnisse all dieser Berichte fließen dann in die Programm-Monitoring-Sitzungen sowie in die Programmübersicht Outcome/Impact ein, um so die Verbindung zwischen Projekt- und Programmebene herzustellen. Generell sollte versucht werden, das M&E-System der PO mit den M&E-Anforderungen des ZFD/GIZ abzugleichen, um Mehrarbeit zu ersparen und den Aufwand zu reduzieren.

Monitoring der Beiträge von ZFD-Fachkräften und lokalen Fachkräften

Ein fester und regelmäßiger Bestandteil des Arbeitsalltages von FK sollte das partizipative Wirkungs-Monitoring sein (idealerweise monatlich), wobei intendierte und nicht intendierte Wirkungen auf Projekt-Outcom*e*-Ebene mit Hilfe der Projekt-Prozessindikatoren beobachtet und formativ evaluiert werden. Die Ergebnisse dieser Reflexionen können für die jährlichen ZFD-FK-Berichte und die Berichte der lokalen FK verwendet werden, die neben anderen Aspekten Beiträge zu den Projekt-Outcomes dokumentieren. Die Erkenntnisse der Berichte wiederum dienen als Informationsquelle für die Programm- und Projekt-Monitoring-Sitzungen mit Fachkräften, PO und KOR und fließen in die Programmübersicht Outcome/Impact ein.

Wesentlicher Aspekt dieses Monitorings auf Ebene der FK ist es aber, den Beitrag zu reflektieren, den die ZFD-FK bzw. lokale FK hier geleistet haben. Dabei geht es um die Klärung, ob die im Planungsworkshop vereinbarten Beiträge der FK umsetzbar und zielführend sind. Es soll geprüft werden, ob der Einsatz der FK in der vereinbarten Art und Weise tatsächlich an der richtigen Stelle erfolgt, so dass die PO durch deren Beratungs- und Unterstützungsleistung besser in die Lage versetzt werden, im Rahmen der Kooperation die vereinbarten Outcomes zu erreichen. Beratungsleistungen der ZFD-FK, die über die rein inhaltliche Friedensarbeit hinausgehen wie Organisationsentwicklung, *Fundraising*, Kommunikation oder Unterstützung bei Projekten anderer Geldgeber sollten im Planungsworkshop ebenfalls aufgeführt und idealerweise mit einem entsprechenden Zielfilm und Indikatoren versehen werden.

Sollte sich der Beitrag der FK als wenig effektiv und zielführend erweisen, muss nach Klärung der Ursachen hierfür (z.B. Unterstützungsbedarf der PO an anderer Stelle, unterschiedliche Erwartungshaltungen, etc.) geprüft werden, auf welche Weise die FK die PO besser unterstützen kann.

Monitoring kann sich einerseits auf das Beobachten von Konflikten, im Speziellen von trennenden und verbindenden Elementen als Grundlage für Konfliktsensibilität, sowie auch der Gender- und der Menschenrechtssituation beziehen. Andererseits sollten Fragen zu Konfliktsensibilität, Gender und dem MRA beim Monitoring von Aktivitäten, Prozessindikatoren und Outcomes (sowie auch von Wirkungen auf der Impact-Ebene) berücksichtigt werden.

Konfliktsensibilität

- Welche Erwartungen wurden bei lokalen Akteuren geweckt? Falls unrealistische Erwartungen aufgekommen sind, wie kann dies in Zukunft vermieden werden?
- Inwieweit ist es gelungen eine finanzielle und informationelle Abhängigkeit zu vermeiden? Falls ja, wie? Falls nicht, was muss in Zukunft anders gemacht werden?
- Gibt es Substitutionseffekte, z.B. durch die Schaffung von parallelen Netzwerken oder Strukturen durch externe Akteure, die existierende (in-)formelle Strukturen der Kommunikation, des Dialogs und der Streitschlichtung überlagern? Falls ja, welche alternativen Szenarien sind in Zukunft denkbar?

Gender

- Wie schätzen Frauen und Männer die Teilnahme und die Nützlichkeit der Aktivität oder des Projektes ein?
- Gibt es Unterschiede, inwieweit sich Frauen und Männer bei der Planung und Durchführung von Aktivitäten oder Projekten einbringen konnten? Falls ja, weshalb und mit welchem Ergebnis?

Menschenrechtsansatz

- Gibt es Aktivitäten oder Projekte, welche die Realisierung von Menschenrechtsstandards erschweren oder ihnen zuwiderlaufen?
- Auf welche Weise berücksichtigt der ZFD/GIZ die Menschenrechtsprinzipien wie Nicht-Diskriminierung und Chancengleichheit, *Empowerment* und Partizipation sowie Transparenz und Rechenschaftspflicht? Wie sieht dies bei den PO aus?
- Wie werden Stakeholder in Feedback- und Monitoringprozesse involviert?
- Wird bzw. wie kann sichergestellt werden, dass disaggregierte Daten (nach Geschlecht, Ethnie, sozialem Status, Einkommen, Bildungsniveau, etc.) zum Monitoring von Aktivitäten und Wirkungen genutzt werden, um aufzuzeigen, wer vom Programm/Projekt profitiert?

Relevante Arbeitshilfen:

- Arbeitshilfe 7: Monitoring Projekt-Outcome
- Arbeitshilfe 8: Monitoring Programm-Outcome
- Arbeitshilfe 9: Monitoring (Wirkungs-)Beitrag ZFD-FK
- Arbeitshilfe 10: ZFD-FK Bericht
- Arbeitshilfe 14: ÖZ-Bericht
- Arbeitshilfe 15: Monitoring und Aktualisierung der TLS
- Arbeitshilfe 18: Success and Learning Stories

8 Station 8 – Evaluation – Wiedersehen mit dem Zielfilm
Fantasy-, Propaganda- oder Dokumentarfilm?

Friedensarbeit soll zur Herstellung und zum Erhalt von Frieden und Versöhnung beitragen. Auf unserer PME-Reise stellen wir uns immer wieder die Frage: Leisten wir tatsächlich einen Beitrag? Wo stehen wir? Macht unsere Arbeit einen Unterschied? Nur wenn wir unsere Leistungen nicht nur kontinuierlich beobachten, sondern im Anschluss daran auch kritisch bewerten, können wir hoffen, das Richtige zu tun.
Die **prozessbegleitende Evaluation**, verstanden als partizipativer (Lern-)Prozess, bei dem Wirkungen auf den verschiedenen Wirkungsebenen (Outcome und Impact) reflektiert werden, findet auf Programm- und Projektebene als zentraler Bestandteil des Monitorings regelmäßig statt. Auf Grundlage dieser Lernprozesse im ZFD/GIZ-Team und in den PO werden Aktivitäten und Wirkungsannahmen (ToC), gegebenenfalls aber auch Outcomes und Prozessindikatoren angepasst. Es kann zwischen formativer und summativer Evaluation unterschieden werden.

Formative Evaluation*:* Die formative oder auch prozessbegleitende Evaluation wird flankierend zu einem Projekt oder Programm durchgeführt. Dabei werden Wirkungen (auf der Output-, Outcome- und der Impact-Ebene) regelmäßig reflektiert und bewertet. Dies geschieht mit der Absicht, Lernprozesse zu initiieren, um Wirkungsannahmen (ToC), Outcomes, Prozessindikatoren und Aktivitäten gegebenenfalls anzupassen.
Summative Evaluation*:* Als summative Evaluation wird eine ergebnisbewertende Evaluation bezeichnet, die nach Abschluss eines Projektes oder eines Programmes durchgeführt wird. Dabei können die Wirkungen (Outcomes, Impact), die Effizienz und die Nachhaltigkeit zusammenfassend bewertet werden (→ Station 7: Monitoring).

Anhand von Evaluationen, die im Sinne von zusammenfassenden Bewertungen des Projektes, des Programmes und der Zusammenarbeit mit der PO durchgeführt werden, lassen sich die Beiträge des ZFD/GIZ zu Frieden und Versöhnung fundiert belegen. Diese Beiträge können als *Success Stories* aufgearbeitet und für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden.

Für die TLS-Ebene steht eine Überprüfung der TLS und ein Abgleich mit der erfolgten Projektarbeit in regelmäßigem Rhythmus an, de facto alle drei bis fünf Jahre, entsprechend der Laufzeit der jeweiligen TLS.

Auf ZFD/GIZ Programmebene sollten sie am Ende eines Programmzyklus durchgeführt werden (→ Arbeitshilfe 16: Bericht Lessons Learnt-Workshop). Evaluationen am Ende eines ZFD Programmes sollten möglichst durch externe Gutachter vorgenommen werden (in Zusammenarbeit mit dem ZFD/GIZ-Team).

Auch auf Projektebene finden summative Evaluationen statt. Hier wird einerseits die Gesamtleistung des Projektes evaluiert (meist nach drei bis fünf Jahren) und andererseits die Zusammenarbeit mit der PO in Rahmen von Projektplatzprüfungen ausgewertet. Auf Fachkraftebene wird die Arbeit und Zusammenarbeit von ZFD-FK und lokalen FK sowie der PO evaluiert.

Die untenstehende Arbeitshilfe gibt weitere Hinweise zum Einstieg in eine Evaluation eines ZFD-Programmes.

Relevante Arbeitshilfen:

- Arbeitshilfe 9: Monitoring (Wirkungs-)Beitrag ZFD-FK

Weiterführende Dokumente:

- OECD DAC (2012): Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility – Improving Learning for Results, siehe http://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/publications/4312151e.pdf.
- CDA; Rogers, Mark (2012): Evaluating Relevance in Peacebuilding Programs, siehe http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/Evaluating-Relevance-in-Peacebuilding-Programs.pdf.
- CDA (2009): Reflecting on Peace Practice. Participant Training Manual, siehe http://www.dmeforpeace.org/sites/default/files/CDA_RPP%20Manual.pdf.
- CDA; Reimann, Cordula; Chigas, Diana; Woodrow, Peter (2012): An Alternative to Formal Evaluation of Peacebuilding: Program Quality Assessment, siehe http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/An-Alternative-to-Formal-Evaluation-of-Peacebuilding-Program-Quality-Assessment.pdf

Epilog: Wissensmanagement

PME-Kompetenz – wertschöpfende Ressource des ZFD?

Der ZFD versteht Wissensmanagement als einen **Prozess des gemeinsamen Lernens aus Erfahrungen**. Wissensmanagement und PME sind eng miteinander verknüpft: beide Prozesse profitieren voneinander.
So sind einerseits Informationen und Rückschlüsse, die aus M&E gewonnen werden, relevant für das gemeinsame Lernen im Globalprogramm. Die übergreifende Auswertung von Lernerfahrungen aus M&E liefert die Basis für die Sicherung und Verbesserung von Qualität und Wirkungen im ZFD, z.B. durch die Bereitstellung von Monitoring- und Evaluationsergebnissen für Planungsprozesse und für replizierbare innovative Ansätze.

Andererseits wird Wissensmanagement verstanden als die Planung, das Monitoring sowie die Steuerung der Prozesse und Instrumente, welche die Wirksamkeit der Ressource Wissen steigern. Damit ist es zielgerichtet und muss von Anfang an sowohl auf Programm- als auch auf Projektebene mitgedacht werden.
Kurz: Wissensmanagement bzw. Lernen muss **integraler Bestandteil von PME** sein.

Planung von Wissensmanagement

Ergänzend zur **inhaltlichen Planung** gilt es zu definieren, **welches Wissen** im Rahmen eines Programmes bzw. Projektes generiert, dokumentiert/systematisiert und geteilt wird und wie dies passieren soll. Dies kann in Form von Aktivtäten (z.B. Lessons Learnt-Workshop), Dienstleistungen (Vernetzung der Partner zum Wissensaustausch) und/oder Produkten (Publikationen, etc.), in die Programm- und/oder Projektplanung einfließen und mit entsprechenden Ressourcen (Zeit, Budget) hinterlegt werden.
Bereits auf Ebene der TLS sollen thematische Schwerpunkte des gemeinsamen Lernens festgeschrieben werden. Auf Programmebene sollte dies im Rahmen der Erarbeitung des Antrags berücksichtig, auf Ebene der Projekte im Rahmen des Planungsworkshops integriert werden.

Mögliche Leitfragen:

- Auf welche Erfahrungen innerhalb des Globalprogrammes ZFD können wir zurückgreifen?
- Von wem und mit wem können wir lernen? Wie gestalten wir diesen Erfahrungsaustausch im Rahmen unseres Programmes/Projektes? Welche Ressourcen benötigen wir dazu?
- Welche unserer eigenen Erfahrungen könnten interessant für andere sein? Wie können wir diese systematisieren und weitergeben? Welche Ressourcen benötigen wir dafür?

Oder Detaillierter:

ToC

- Anhand welcher Wirkungsannahmen (ToC) und Strategien konnten Wirkungen innerhalb der verschiedenen ZFD-Arbeitsansätze erreicht werden? Wie können diese in die Planung des eigenen Programmes/Projektes einfließen?

Outcomes

- Welche Aktivitäten, Instrumente, Methoden haben sich auf dem Weg zur Wirkungserreichung als besonders hilfreich erwiesen?

Monitoring von Wissensmanagement

- Was hat bisher gut funktioniert und sollte fortgeführt werden (*Promising practices*)? Warum genau hat dies gut funktioniert?
- Wo sind Probleme aufgetreten? Warum sind diese Probleme aufgetreten? Was sollte in der weiteren Umsetzung verändert werden?
- Welche Lösungsversuche gab es bereits und wie haben diese funktioniert?
- Wie werden relevante Erfahrungen der Programm-/Projektarbeit dokumentiert und weitergegeben?
- Wie erfolgten Austausch und Vernetzung innerhalb des ZFD-Programmes und der -Projekte?

Evaluation von Wissensmanagement

- Was hat gut funktioniert und kann an andere Programme/Projekte weitergegeben werden *(Good Practices)*? Warum genau hat dies gut funktioniert? Wie genau ließe sich der Erfolg in einem ähnlichen Programm/Projekt wiederholen? Was müsste wer wann wie machen?
- Wo sind Probleme aufgetreten und warum? Was wurde daraufhin verändert? Welche Lösungsversuche haben funktioniert? Was genau müsste in ähnlichen Programmen/Projekten anders gemacht werden/überhaupt erst gemacht oder nicht gemacht werden, damit sich das Problem nicht wiederholt?

V. Arbeitshilfen

Jetzt aber konkret!

Arbeitshilfe 1: Konfliktanalyse-Instrumente

Arbeitshilfe 2: RPP-Matrix

Arbeitshilfe 3: Planungsworkshop

Arbeitshilfe 4: Projektplatzprüfung

Arbeitshilfe 5: MoU

Arbeitshilfe 6: Konfliktsensibilität, Gender und Menschenrechtsansatz

Arbeitshilfe 7: Monitoring Projekt-Outcome

Arbeitshilfe 8: Monitoring Programm-Outcome

Arbeitshilfe 9: Monitoring (Wirkungs-)Beitrag ZFD-FK

Arbeitshilfe 10: ZFD-FK-Bericht

Arbeitshilfe 11: NP-Report

Arbeitshilfe 12: KOR-Bericht

Arbeitshilfe 13: ÖZ-Antrag

Arbeitshilfe 14: ÖZ-Bericht

Arbeitshilfe 15: Monitoring und Aktualisierung der TLS

Arbeitshilfe 16: Bericht Lessons Learnt-Workshop

Arbeitshilfe 17: Evaluation

Arbeitshilfe 18: Success and Learning Stories

Arbeitshilfe 19: Übersicht PME-Prozesse

Glossar

Akteursanalyse
Darstellung der in den Konflikt involvierten Akteure mit ihren Interessen, wechselseitigen Beziehungen, Strategien, Konfliktwahrnehmungen und Machtbasen.

Aktivität
Operative Handlung im Alltagsgeschäft des Projektes. Leitet sich inhaltlich aus den definierten Outcomes und von Prozessindikatoren/Meilensteinen ab und wird wesentlich vom Arbeitsansatz des Programmes bestimmt. Aktivitäten werden in der Wirkungslogik von PME *nach* der Erhebung des Impacts und der Outcomes formuliert und über interventionsbezogene ToC begründet.

Arbeitsansatz
Eine bestimmte Art von Friedensarbeit. Im ZFD in zwei Zusammenhängen verwendet: einerseits im Sinne eines *gemeinsamen* Arbeitsansatzes der ZFD-Träger als Teil der TLS in einem Land, andererseits als *projektspezifischer* Arbeitsansatz einzelner Träger. Der Arbeitsansatz bestimmt, an welchen Punkten, mit welchen Methoden und auf welchen Ebenen im betreffenden Land die Strategie der Träger bzw. ein Projekt mit seinen Ressourcen und seiner Arbeit ansetzen will und begründet, weshalb dies erfolgversprechend ist (z.B. Wahl der Kooperationspartner, des Kooperationsmodells und der Zielgruppen, Begründung der interventionsbezogenen Wirkungsannahmen u.a. mit Bezug zu den eingesetzten Ressourcen).

Connectors und Dividers (verbindende und trennende Elemente)
Verbindende bzw. trennende Elemente (Personen, Institutionen, Symbole etc.) in einem Konfliktkontext. *Connectors* überspannen Konfliktgrenzen (Friedenspotential, Friedenskräfte), *Dividers* wirken konfliktverschärfend und stellen tatsächliche und/oder potentielle Gewaltquellen dar (Gewaltpotential). Grundsätzlich gilt es, *Connectors* zu stärken und *Dividers* zu schwächen. *Connectors* und *Dividers* sind als Begriffspaar eine wesentliche Erkenntnis aus dem *DNH*-Ansatz und werden über die Konflikt- bzw. Akteursanalyse identifiziert. Sie spielen bei der Wahl der Einstiegspunkte in die Intervention eine wichtige Rolle.

Formative (≙ prozessbegleitende) Evaluation
Bewertung und Reflexion der Wirkungen (auf Output-, Outcome- und Impact-Ebene) während eines Projekts/Programms.

Friedensvision
Vorstellung davon, wie das Leben und Handeln der Menschen in einem bestimmten Konfliktkontext in der (ferneren) Zukunft aussehen soll. „Übergeordneter Friede", PeaceWritLarge. Kreative Entwicklung unter Einbeziehung möglichst vieler Akteure mit Hilfe der „Wunderfrage" und des Drehbuchansatzes (Methode: *movie* – Monitoring von Wirkungen, zivik).

Friedensbedarfe
Aus der Konfliktanalyse hervorgehende Bedarfe *(peace building needs)*, die im Sinne der Konfliktransformation bearbeitet werden sollen. Friedensbedarfe bilden sich im PME des ZFD/GIZ in erster Linie in den transformationsbezogenen Theories of Change ab (und in einem nächsten Schritt in Outcomes und Prozessindikatoren) und werden von folgender Frage geleitet: Was muss sich in der Konfliktgesellschaft und der Konfliktregion ändern, damit personelle und strukturelle Gewalt reduziert und der Weg zu einem positiven Frieden geebnet wird?

Gender
Sozial zugeordnete Geschlechtseigenschaften für Frauen/Männer/LGBTI (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Intersexual) in Abgrenzung zu ihrem biologischen Geschlecht.

Impact ≙ PeaceWRITLarge ≙ Friedensvision
Längerfristige, *indirekte* Wirkungen eines ZFD-Programmes. Determinanten: Reduktion von Gewalt, positiver Frieden.

Key People
Schlüsselpersonen. Mit Schlüsselpersonen sind Personen gemeint, die signifikanten Einfluss auf Konfliktdynamiken haben. Relevant mit Bezug auf die Vierfelder-Matrix von RPP.

Konfliktanalyse
Methodisch angeleitete Darstellung der Konfliktdynamik. Sie beschreibt ein sich über die Zeit veränderndes soziales Ursache-Wirkungsgeflecht, das die Konfliktdynamik antreibt.

Konfliktdynamik
Zusammenwirken verschiedener Faktoren bei der Entstehung und im Verlauf eines Konflikts (Verhalten einzelner Akteure/Akteursgruppen sowie Zustände in der natürlichen und sozialen Umwelt der Betroffenen).

Konfliktsensibilität
Konfliktsensibles Vorgehen, *conditio sine qua non* für *alle* Programme der EZ, insbesondere aber der Friedensarbeit. Voraussetzung: Kritisches Nachdenken über positive und negative Wirkungen des eigenen Verhaltens/der eigenen Maßnahmen in Programm-/Projektinterventionen (Orientierung am Do-No-Harm Ansatz – „Richte keinen Schaden an"). Da der ZFD explizit Friedensarbeit leistet *(working on conflict)*, geht es nicht nur darum, Schaden zu vermeiden *(do no harm)*, sondern vor allem auch darum, positiv auf den Konflikt einzuwirken *(do some good)*.

Konflikttransformation
Umwandlung oder Neugestaltung der Konfliktfaktoren in einem gegebenen Konflikt. Friedensfördernde Interventionen/Programme zielen auf eine Transformation, also auf die Umwandlung der Konfliktfaktoren und Konfliktursachen. Oft als systemischer Ansatz bezeichnet, der die Zusammenhänge verschiedener Konfliktfaktoren und ihre Dynamik betont. Verändertes Verhalten der Akteure, veränderte Einstellungen dem Konflikt gegenüber und strukturell-institutionelle wie auch kulturelle Veränderungen sollen es erlauben, eine neue, gewaltfreie (transformierte) Wirklichkeit zu schaffen.

Kontextanalyse
Analyse des geographischen, kulturellen, politischen, sozialen, ökonomischen und institutionellen Kontextes sowie Betrachtung der externen Einflussfaktoren eines größeren (meist länderspezifischen) Bezugsrahmens.

Konsortium
Zusammenschluss der ZFD-Trägerorganisationen in Deutschland.

Konsortiumsebene
Einerseits Interaktion zwischen den in einem Partnerland aktiven ZFD-Trägern sowie zwischen den ZFD-Trägern und dem BMZ. Andererseits Ergebnisse dieser Interaktion.

Lokale Fachkraft
Fachkraft aus dem jeweiligen Einsatzland, die direkt mit der PO assoziiert ist und vertraglich an die PO angeschlossen ist. Mitarbeitende der PO, die über ÖZ finanziert werden und direkt an der ZFD-Projektumsetzung beteiligt sind.

Menschenrechtsansatz (MRA)
Systematische Bezugnahme auf Menschenrechtsstandards (= grundlegende Menschenrechte) und Beachtung der Menschenrechtsprinzipien (Nicht-Diskriminierung ≙ Allparteilichkeit, Chancengleichheit, Partizipation, Empowerment, Transparenz, Rechenschaftspflicht), Stärkung von Rechteinhaber/innen (Rechte wahrnehmen und einfordern) und Fähigkeiten von Pflichtenträger/innen (z.B. staatliche Institutionen und ihre Verpflichtung, der Gewährleistung von Menschenrechten nachzukommen); MRA ≠ Menschenrechtsprojekte.

Monitoring
Messung und Beobachtung von Prozessen und Phänomenen.

More People
Viele Menschen, im Allgemeinen: Menschen, die vom Konflikt in irgendeiner Weise betroffen sind. Relevant mit Bezug auf die Vierfelder-Matrix von RPP.

Nationale Fachkraft
Nationales Fachpersonal der GIZ im ZFD-Programm.

Narrativ (das), narrativ
Ein Narrativ ist eine sinnstiftende Erzählung, die Einfluss hat auf die Art, wie die Umwelt wahrgenommen wird. Es transportiert Werte und Emotionen, ist in der Regel auf einen Kulturkreis bezogen und unterliegt dem zeitlichen Wandel. In diesem Sinne sind Narrative keine beliebigen Geschichten, sondern etablierte Erzählungen, die mit einer Legitimität versehen sind (aus: wikipedia.de). Für die ZFD-Arbeit sind gerade auch „politische Narrative" relevant. Für diesen Leitfaden: In Sprache fassbare Vorstellungen und Geschichten über die zu bewirkenden und bewirkten friedensfördernden Veränderungen durch ZFD-Maßnahmen.

Outcome
Geplante oder tatsächlich erreichte direkte Wirkung während der Programm- bzw. Projektlaufzeit. Outcomes werden sowohl auf Programm- als auch auf Projektebene formuliert. Programm- und Projekt- Outcomes müssen klar aufeinander bezogen sein. Determinanten: einerseits verändertes Handeln bestimmter Akteure, deren Beitrag für den Veränderungsprozess wesentlich ist, andererseits veränderte Strukturen im kulturellen, sozio-politischen und institutionellen Bereich.

Output
Über die Aktivitäten des ZFD-Programms erstellte Leistungen (Services) und Produkte (Güter). Drei Arten: 1) während der Programmimplementierung durchgeführte Veranstaltungen, 2) Anzahl bzw. Anteil der mit einer Aktivität erreichten Personen, 3) Output materieller Art; beschreiben erreichte Programmimplementierung.

Programm
Vorhaben, das aufgrund einer Antragstellung des ZFD/GIZ an Engagement Global vom BMZ für ein Land (in selteneren Fällen für eine grenzübergreifende Region) genehmigt wurde.

Programmebene
Interaktion der Akteure des Antragsmanagements (BMZ-Antrag) und der Programmplanung. Bei der Programmebene handelt es sich um die Schnittstelle zwischen lokaler Projektimplementierung und dem BMZ-Programm- und Zuschussmanagement sowie dem ZFD-Träger-Konsortium.

Projekt
Lokale Implementierung des Programms über die Kooperation mit der/den Partnerorganisation/en vor Ort (je nach Programm unterschiedliche Ausprägungen und Konstellationen).

Projektebene
Interaktion der Akteure, die in der Implementierung des Programms vor Ort aktiv und/oder von der Implementierung betroffen sind. Auf der Projektebene werden die Programm-Aktivitäten bzw. –Maßnahmen durchgeführt.

Prozessindikator
Zeigt, woran Zwischenschritte auf dem Weg zur angestrebten Wirkung des Programms erkennbar werden und kann im Gegensatz zu den Outcomes, die unveränderbar sind, während der Laufzeit des Programms angepasst oder durch weitere ergänzt werden.

Reflecting on Peace Practice - Matrix (RPP-Matrix)
Vierfelder-Matrix zur integrativen und geordneten visuellen Darstellung und Kontextualisierung der wesentlichen Elemente des PME. Zentrales Instrument zur Wirkungsdarstellung/Wirkungslogik von PME des ZFD/GIZ.

Ressourcen
Finanz- und Sachmittel, die Fach- und Beratungskompetenz der eingesetzten ZFD-FK und der ZFD-Organisation insgesamt sowie die Kompetenz lokaler Partner.

Summative Evaluation
Ergebnisbewertende Evaluation, die nach Abschluss eines Projekts/Programms durchgeführt wird. Und zwar hinsichtlich Wirkungen (Outcomes, Impact), Effizienz und Nachhaltigkeit.

Theorie
Ein in sich stimmiges System von Hypothesen/Annahmen, die mehr oder weniger gut empirisch gesichert und mehr oder weniger stark formalisiert sind. Grundlegende Orientierung.

Theory of Change (ToC) ≙ Wirkungshypothese
Wirkungsannahmen darüber, wie ein Wandel in der Konfliktsituation in Gang gesetzt werden kann (oftmals Wenn-Dann-Formulierung). Unterscheidung in ToC zu Outcomes (direkte Wirkungen, Beeinflussung der Konfliktdynamik – Transformationslogik) und Aktivitäten (Interventionslogik).

ToC, *transformationsbezogene*
Die transformationsbezogene Wirkungsannahme sagt, welche Voraussetzungen in einer bestehenden Konfliktdynamik geschaffen werden müssen, damit eine Konflikttransformation nachhaltig in Gang kommt. Transformative Wirkungen beziehen sich auf die Kausalität (das Wenn-Dann-Verhältnis) zwischen Voraussetzungen, Outcomes und Impact – in Abgrenzung zu:

ToC, *interventionsbezogene*
Die interventionsbezogene Wirkungsannahme sagt, mit welchem Arbeitsansatz, Ressourceneinsatz und mit welchen Aktivitäten die Voraussetzungen für die Erreichung der geplanten Outcomes geschaffen werden können. Interventionsbezogene Wirkungsannahmen beziehen sich auf das Wenn-Dann-Verhältnis zwischen Outputs und Voraussetzungen bzw. Outcomes.

TLS
Trägerübergreifende Länderstrategie.

Unterindikator
Wird verwendet, um Prozessindikatoren detailliert immer weiter zu hinterfragen.

Wirkung
Wirkungen sind Veränderungen eines Zustandes, von Strukturen, von Verhalten oder von Haltungen. Sie sind zu unterscheiden von Handlungen Und Aktivitäten, von Produkten und Dienstleistungen in einem Projekt. Anders als diese können sie nicht direkt getan oder erstellt werden. Sie ergeben sich immer nur mittelbar aus dem komplexen Zusammenspiel verschiedener Impulse wie Handlungen oder Ereignissen. Auftretende Wirkungen können intendiert oder nicht intendiert sein.
Wirkung umfasst verschiedene Ebenen von Outcomes und Impact.

Zielfilm
Aus dem Coaching entlehnter Begriff. „Drehbuch" für ein Szenario, das Auskunft darüber gibt, wie die Zukunft aussehen soll – insofern Konkretisierung dessen, was Menschen in Konfliktkontexten sich wirklich wünschen. Hilfreich für die Formulierung der Friedensvision (indirekte Wirkung) und der Outcomes (direkte Wirkung). Der Zielfilm sollte Raum für kreative Lösungen bieten und Menschen aus der Problemstarre herausführen – gleichzeitig muss er ein realistisches, erreichbares Ziel beschreiben.

Theories of Change
Vision
Projekt
Fachwissen
Monitoring
Zielfilm
Aktivitäten
Meilensteine
PME-Reise
Projektebene
Prozessindikatoren
Planung
Dokumentation
Evaluation
Arbeitshilfen
Friedensarbeit
Impact
Input