



Verhaltensänderung als zentrales Kriterium

Wirkungsorientierung im ZFD-Programm der AGEH

2007 startete die AGEH in ihrem Programm des Zivilen Friedensdienstes (ZFD) das Projekt zu wirkungsorientierter Planung, Monitoring und Evaluation (PME). Stefan Willmutz übernahm als Berater auf Zeit die Aufgabe, ZFD-Partnerorganisationen und Fachkräfte vor Ort sowie die AGEH Geschäftsstelle bei diesem Thema zu begleiten. Er berichtet über den aktuellen Stand des Projektes.

Es ist drückend heiß. Im kleinen Besprechungsraum des East African Institute of Governance and Conflict Management (EAIGCM) in Kampala sitzen sieben Teilnehmende im Halbkreis, ein Beamer projiziert eine Arbeitsfolie an die Wand. Ringsum an den Wänden hängen beschriebene Plakate, es ist eng, die Arbeitsatmosphäre hoch konzentriert. Die Teilnehmenden arbeiten an der Planung für ein Projekt des ZFD, das EAIGCM in den kommenden drei Jahren durchführen will. Zur Gruppe gehört auch die ZFD Fachkraft Claus Schrowange, der erst vor wenigen Wochen bei EAIGCM eintraf. Für ihn dient der Planungsworkshop vor allem dazu, „mit den neuen Kolleginnen und Kollegen, einen Rahmen für die Arbeit der kommenden drei Jahre zu erstellen und sich inhaltlich abzustimmen“. Darüber hinaus ist der Workshop für alle ein Anlass, um sich über die gegenseitigen Erwartungen auszutauschen, Rollenvorstellungen zu besprechen und eine Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in den kommenden drei Jahren zu schaffen.

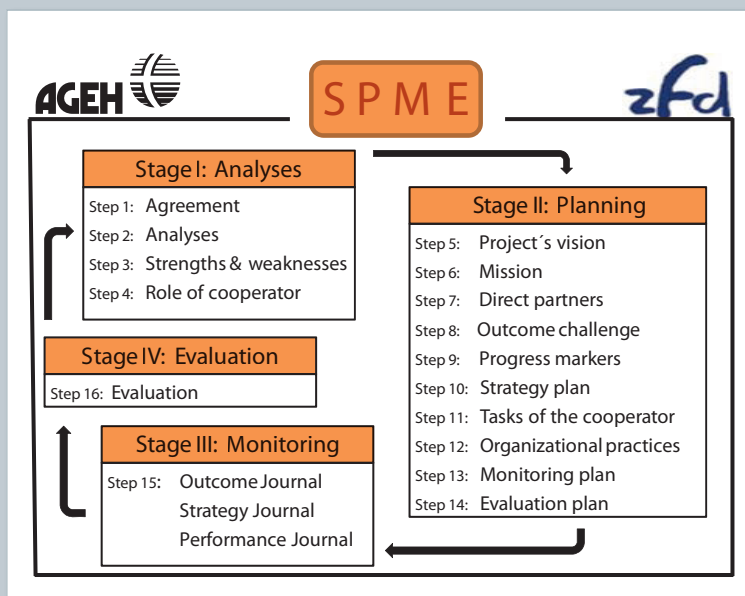
Das Institut hatte mich in Absprache mit dem Koordinator des ZFD Programms der AGEH in Uganda, Désiré Nzisabira, eingeladen, den Workshop zu moderieren. Die Begeisterung und das hohe Engagement des Teams beeindruckten mich, auch wenn – wie üblich bei Gruppen, die sich stark mit ihrer Arbeit identifizieren – gelegentlich lange Diskussionen ein Ergebnis verzögern. Projektvision und -mission hat das Team schon ausgearbeitet und die direkten und strategischen Part-

ner ausgewählt. In der gerade beginnenden Kleingruppenarbeit sollen die angestrebten Wirkungen definiert werden, anschließend die Fortschrittsindikatoren und die weiteren Planungsschritte folgen.

Heterogenes Bild

Im Mai 2007 startete das Projekt zur wirkungsorientierten PME im ZFD Programm der AGEH. Ausgehend von der Annahme, dass regelmäßige Planung und Evaluation sowie regelmäßiges Monitoring die Erfassung von Wirkungen verbessert und mittelfristig auch zu einer Wirkungssteigerung führt, untersuchte ich, ob ZFD-Partner systematisch PME anwenden und welche Methoden sie einsetzen. Es ergab sich ein heterogenes Bild: Das Thema Wirkungsorientierung ist bekannt. In der Regel wird geplant, jedoch zum Teil nicht systematisch, sondern eher intuitiv, spontan oder punktuell. Praktische Erfahrungen mit regelmäßiger Anwendung von PME haben manche ZFD-Projekte nicht, gelegentlich fehlen auch theoretische Kenntnisse darüber. Oft erfolgt PME auf Wunsch externer Geber, die zum Beispiel die Ausarbeitung eines strategischen Fünfjahresplans für die gesamte Organisation finanzieren. Dies führt jedoch nicht automatisch dazu, dass mit diesem Plan auch praktisch gearbeitet wird.

Andere ZFD-Partner verfügen dagegen über langjährige PME-Erfahrung, in Einzelfällen sind auch lokale Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter explizit mit dem Thema PME beauftragt und verwenden einen Teil ih-



←←← Bei einem trägerübergreifenden Workshop in Kolumbien tauschen sich Heide Trommer und Stefan Willmutz aus.

←← Einen inhaltlichen Rahmen für die Arbeit der nächsten drei Jahre stecken Claus Schrowange und andere Teilnehmende beim Workshop in Kampala ab.

← Vier Abschnitte, 16 Schritte: Das Instrumentenset SPME ist auf den Bedarf des ZFD-Programms der AGEH angepasst und wird in der Praxis ständig weiterentwickelt.

rer Arbeitszeit dafür. Die am weitesten verbreitete Planungsmethode ist Logical Framework, wobei viele Organisationen auf deren Schwächen hinweisen. Aus diesem Grund haben sich einzelne Partner auch für Methoden wie Most Significant Change (für Monitoring und Evaluation) oder Participatory Impact Monitoring entschieden.

Diese Erkenntnisse führten dazu, dass sich die AGEH der Vermittlung von PME-Kenntnissen sowie der Begleitung von ZFD-Partnern bei der praktischen Anwendung von PME zuwandte. Als möglicherweise geeignete Methode dafür rückte Outcome Mapping (OM) in den Blickpunkt. Dies nicht nur, weil sie gleich alle drei Bereiche Planung, Monitoring und Evaluation abdeckt, sondern vor allem, weil OM Wirkungen als Änderungen des Verhaltens von präzise definierten Gruppen oder Personen (direkte Partner) im unmittelbaren Projektumfeld definiert. Das ist sinnvoll, weil die Veränderung von gewaltförmigem zu gewaltfreiem Verhalten zentrales Wirkungskriterium vieler Friedensprojekte ist. Sich auf die direkten Partner im Projektumfeld zu konzentrieren, zielt auf direkte Wirkungen, die meist leichter zu erreichen und zu erfassen sind, als indirekte Wirkungen.

Trägerbezogene Workshops brachten mehr Nutzen

Bot die AGEH zunächst trägerübergreifende Trainings mit OM in Timor Leste, Kolumbien und Uganda an, rückten ab 2009 trägerbezogene Workshops wie der bei EAIGCM in Kampala in den Vordergrund, weil diese einen deutlich größeren Nutzen erbrachten. Partner und Fachkräfte können die Arbeitsergebnisse aus den trägerbezogenen Workshops in ihren Projekten praktisch nutzen. Der Austausch über gegenseitige Erwartungen, Rollenvorstellungen und ähnliches erhält mehr Raum, ohne dass die Vermittlung von PME-Kenntnissen dabei zu kurz kommt. Die Workshops machten auch deutlich, an welchen Stellen OM für die Verwendung im ZFD Programm der AGEH angepasst werden sollte.

In Kolumbien bildete die AGEH ein Team, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, die PME-Prozesse in den ZFD-Partnerprojekten zu unterstützen und gleichzeitig die Methodik weiter zu entwickeln und anzupassen. Die beiden kolumbianischen Berater Amaranta Vanegas und Oscar Pino, die Juniorfachkraft Katharina Trägler, der Koordinator Reiner Ort und ich als BaZ der AGEH konnten in den vergangenen Monaten vieles vereinfachen und ergänzen. Herausgekommen ist ein Instrumentenset mit dem Namen „SPME“, das auf den spezifischen Bedarf des ZFD-Programms der AGEH angepasst wurde und in der Praxis ständig weiterentwickelt wird.

In allen neuen ZFD-Projekten in Kolumbien bietet die AGEH über einen Zeitraum von drei Jahren insgesamt vier Workshops an: etwa drei Monate nach Projektbeginn einen dreitägigen Planungsworkshop, etwa ein halbes Jahr später einen zweitägigen Monitoringworkshop, nach einem weiteren Jahr einen eintägigen Monitoringworkshop sowie drei bis sechs Monate vor Ende der üblichen Projektlaufzeit einen zwei- bis dreitägigen Evaluationsworkshop. Alle Workshops werden von erfahrenen lokalen PME-Beratern mit umfassenden SPME-Kenntnissen moderiert. Außer in Kolumbien setzt die AGEH SPME in verschiedenen Formen auch in Uganda, Timor Leste und Sudan in Planungs-, Monitorings- und Evaluationsworkshops ein. Weitere Länder sollen in Kürze folgen.

Projekt bekam Struktur

In Kampala kommt der Planungsworkshop bei EAIGCM nach zwei Tagen zu einem vorläufigen Ende. Nicht alle Arbeitsschritte konnten abgeschlossen, nicht alle Themen ausdiskutiert werden. Die Planung eines Projektes über einen Zeitraum von drei Jahren braucht eben seine Zeit. Das Team vereinbart, die restlichen Planungsschritte innerhalb von drei Wochen zu vervollständigen. In der Auswertung des Workshops zeigen sie sich alle zufrieden mit ihren Arbeitsergebnissen. Das Ziel, eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu schaffen, sei erreicht worden. Das Projekt habe Struktur bekommen und deutlich an Klarheit gewonnen.

Stefan Willmutz

Stefan Willmutz ist seit 2007 Berater auf Zeit und arbeitet zum Thema Wirkungsorientierung im ZFD Programm der AGEH.