

Wirkungsorientierung im Zivilen Friedensdienst

Wie die AGEH Partner bei Planung, Monitoring und Evaluation unterstützt

Text: Stefan Willmutz

Sie beraten palästinensische Nichtregierungsorganisationen bei der Weiterentwicklung ihres Monitoringsystems für Projekte gegen häusliche Gewalt, moderieren Planungsworkshops in kirchlichen Projekten der Friedenserziehung in Ruanda oder begleiten Eigenevaluierungsprozesse kenianischer Partner in Projekten gegen Jugendgewalt: Die lokalen Beraterinnen und Berater für Planung, Monitoring und Evaluation (PME) im ZFD Programm der AGEH sind immer da gefragt, wo es darum geht, Partnerorganisationen dabei zu unterstützen, systematisch die Wirkung von Projekten zu erfassen, zu überdenken und zu optimieren.

Als ich im Jahr 2007 meine Tätigkeit als Berater auf Zeit für Wirkungsfragen sowie für Planung, Monitoring und Evaluation aufnahm, bestand meine zentrale Aufgabe darin, lokale Partnerorganisationen bei der Weiterentwicklung ihrer eigenen PME Systeme zu unterstützen. Die AGEH nahm an, dass diese Aufgabe in wenigen Jahren erfolgreich abgeschlossen werden könne. Je tiefer wir jedoch in die Materie eintauchten, desto deutlicher wurde, dass Wirkungsorientierung weit mehr ist, als die Verbesserung der Wirkungserfassung oder die Optimierung von PME Systemen.

Zu optimistisch gedacht

Die Annahme, dass die meisten lokalen Partner bereits über ein eigenes PME Verfahren verfügen und dieses auch praktisch anwenden, erwies sich als zu optimistisch. Vielmehr stellte sich heraus, dass viele Projekte vor Ort



Zum Autor:

Stefan Willmutz ist Berater auf Zeit für Wirkungsorientiertes Projektmanagement im ZFD Programm der AGEH

allenfalls implizite, nicht verschriftlichte Situations- und Konfliktanalysen durchführten und PME Maßnahmen eher sporadisch erfolgten. Anstelle eines eigenen PME Systems verwendeten die meisten Partner die in den Antrags- und Berichtsformularen des Finanzgebers vorgegebene Struktur auch für die Planung und das Monitoring eines Projektes.

Da viele Partner zur gleichen Zeit mehrere, von verschiedenen Gebern finanzierte Projekte durchführen, kommt es oft vor, dass sie verschiedene externe PME Verfahren gleichzeitig einsetzen - jedoch mit stark limitierten personellen Ressourcen und wenig PME Fachkenntnis. Sie kennen deshalb zwar eine ganze Reihe von Verfahren, verfügen jedoch nicht über vertiefte Kenntnisse und genügend praktische Erfahrungen in der Anwendung eines einzelnen PME Verfahrens, um es speziell für den eigenen Bedarf anpassen zu können. Die AGEH entschloss sich deshalb, ihre Partner bei der Wirkungsorientierung und bei PME intensiver zu unterstützen. Dazu bezog sie ab 2008, zunächst in Kolumbien, auch lokale PME Fachkräfte ein. So konnte sie das Beratungsangebot quantitativ ausweiten und kulturspezifische Perspektiven zur Wirkungsorientierung stärker berücksichtigen.

Verändertes Verhalten als zentrales Ziel des ZFD

Mit dem vom kanadischen International Development Research Centre (IDRC) entwickelten Outcome Map-

ping, dem verhaltensorientierten Projektmanagement, fand die AGEH ein PME System, das für die Verwendung in der friedensbezogenen Entwicklungszusammenarbeit besonders gut geeignet ist, weil verändertes Verhalten eines der zentralen Ziele des ZFD darstellt. Unterstützt zunächst von den kolumbianischen, später auch von den ugandischen Kollegen wurde dieses System nach und nach auf die spezifischen Bedarfe des ZFD Programms der AGEH angepasst. Heute steht es als Results Oriented Project Management (ROMA) allen Landesprogrammen zur Verfügung – überwiegend verbunden mit der fachlichen Begleitung durch lokale PME Berater.

Ende 2012 waren insgesamt fünf dieser lokalen Berater regelmäßig in den ZFD Landesprogrammen der AGEH in der Region der Großen Seen - Burundi, Demokratische Republik Kongo, Ruanda -, in Israel und Palästina, Kenia, Kolumbien, Südsudan und Uganda tätig. Die Mehrzahl der Programme verfügt somit über eine solche Fachkraft, weitere sollen in Kürze folgen. Die intensive und fachlich qualifizierte Begleitung soll die Partnerorganisationen dabei unterstützen, die Vorbereitung und Durchführung ihrer ZFD Projekte zu verbessern. Es geht darum, die Ausgangssituation systematischer zu analysieren, die Projekte gezielter zu planen, angestrebte Wirkungen regelmäßiger zu beobachten und so zu evaluieren, dass es dem Partner möglich wird, einerseits Rechenschaft gegenüber dem Geber abzulegen und andererseits Lernerfahrungen zu sichern und für Folgeprojekte fruchtbar zu machen. Die Beratung soll die Partner auch dabei unterstützen, ein PME Verfahren zu entwickeln oder anzupassen das möglichst gut auf den eigenen Bedarf zugeschnitten ist.

„Projekte sollten mehr auf die Wirkungen als auf die reine Aktivität ausgerichtet werden.“

Die regelmäßige Begleitung der Partner mit Hilfe des Results Oriented Project Managements hat in den vergangenen Jahren weitere Herausforderungen sichtbar gemacht, zwei davon besonders deutlich. Erstens sollten Projekte mehr auf Wirkungen statt auf reine Aktivität ausgerichtet werden. Bisher fokussiert die Planung in vielen Projekten immer noch auf die vorgesehenen Aktivitäten. Ein Beispiel: Workshops in gewaltfreier Konfliktbearbeitung sollen Schülerinnen und Schüler befähigen, ihre Konflikte untereinander ohne Anwendung von Gewalt zu bearbeiten.

Die Organisatoren verstehen oft bereits die Durchführung des Workshops selber und die Anzahl der Teilnehmenden als Wirkung. Eine Wirkung im Sinne einer Verbesserung eines Problems wie der Gewalt zwischen Schülern ist jedoch erst dann erreicht, wenn diese ihr Verhalten ändern und die Anwendung von Gewalt mehr und mehr durch konstruktive, gewaltfreie Formen der Konfliktaustragung ersetzen. Deshalb ist es notwendig, Planung, Monitoring und Evaluation eines ZFD Projektes auf die angestrebten Wirkungen auszurichten, die Orientierung allein an den Aktivitäten greift zu kurz.

Es braucht eine schlüssige Theorie des Wandels

Die zweite Herausforderung ist die Entwicklung einer schlüssigen Theorie des Wandels - also ein Konzept dafür, wie das Projekt die angestrebte Änderung erreichen will. Es gibt Projektpartner, die überzeugt davon sind, dass sich mit ein bis zwei Workshops von wenigen Tagen die überwiegende Mehrheit der Schülerinnen und Schüler einer großen Schule dazu befähigen lässt, Konflikte zukünftig konstruktiv zu bearbeiten. Tatsächlich ist die hier angestrebte Verhaltensänderung ein sehr ambitioniertes Ziel, das sich ohne mehrtägige Einführungsseminare, praktische Übungen, Reflexionen und eine umfassende Begleitung über einen längeren Zeitraum nicht erreichen lässt.

In der Regel müssen die Maßnahmen ergänzt werden durch intensive Schulung und Begleitung von ausgewählten Lehrerinnen und Lehrern sowie durch die Errichtung unterstützender Strukturen,

Wirkungsorientierung und PME

„**Wirkungsorientierung**“ meint die systematische Ausrichtung eines Projektes auf die angestrebten Wirkungen im Sinne von nachhaltigen Veränderungen, die durch das Projekt erreicht, zumindest aber begünstigt wurden. Bisher wurden erzielte Teilnehmerzahlen, oder durchgeführte Aktivitäten, wie z. B. Workshops, häufig bereits als Wirkung betrachtet. Inzwischen hat sich jedoch die Auffassung weitgehend durchgesetzt, dass es sich hierbei lediglich um eine – wenn auch wichtige – Vorstufe der eigentlichen Wirkungen handelt.

Das häufig verwendete Kürzel „**PME**“ steht für Planung, Monitoring und Evaluation. PME Maßnahmen gelten als Schlüssel zur Wirkungserreichung. **Planung** umfasst i. d. R. die Definition von Zielgruppen, Zielen und Indikatoren, die Entwicklung von Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen sowie die Festlegung der zeitlichen Abläufe. **Monitoring** ist ein kontinuierlicher Prozess der Datensammlung zu Zielen, Indikatoren und Aktivitäten um Projektfortschritt und Zielerreichung beobachten zu können. **Evaluation** ist die systematische Untersuchung und Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts, insbesondere seines Konzepts, der praktischen Umsetzung und der erreichten Wirkungen