



Leitfaden

Wirkungsorientierung in Monitoring & Evaluation in der Projektarbeit des German Doctors e.V. – ein praxisorientierter Leitfaden

Annika Schulte
Stabsstelle M&E

annika.schulte@german-doctors.de

Bonn, Juli 2021

German Doctors e.V.

Löbstraße 1a
53173 Bonn

Vorstand

Dr. Harald Kischlat
Dr. Christine Winkelmann

Vereinsregister-Nr. 9695
Eingetragen beim Amtsgericht Bonn

USt.-IdNr. DE292039254



Inhaltsverzeichnis

1

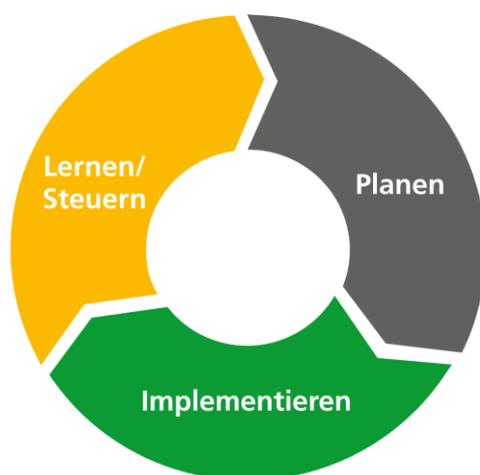
Projektidee – Grundlage von M&E-Systemen

1.1	Situations- und Bedarfsanalyse	8
1.2	Machbarkeitsstudien/Risikoanalysen	10
1.3	Integration vorhandener Erkenntnisse aus M&E	13

2

Projektplanung – Entwicklung von M&E-Systemen

2.1	Vorbereitung der wirkungsorientierten Projektplanung	14
2.2	LogFrame-Ansatz zur wirkungsorientierten Projektplanung	16
2.2.1	Vorbereitende Analyse	17
2.2.2	Stakeholderanalyse	17
2.2.3	Problemanalyse	19
2.2.4	Zielanalyse/Wirkungslogik	20
2.2.5	Strategieanalyse	22
2.2.6	Entwicklung der LogFrame-Matrix (Zielebenen, Indikatoren, Annahmen).....	23
2.3	Theory of Change in der wirkungsorientierten Projektplanung	31
2.3.1	Identifizieren von Langzeitzielen/ Outcomes	32
2.3.2	Entwicklung Pathway of Change/ Wirkungslogik	33
2.3.3	Entwicklung von Indikatoren	35
2.3.4	Strategieanalyse/Definieren von Projektinterventionen	38
2.3.5	Reflexion über Annahmen	40
2.4	Kombination LogFrame-Ansatz und ToC	41
2.5	Operationalisierung von M&E-Systemen	41
2.5.1	Entwicklung von M&E-Plan und Dokumentationssystem	41
2.5.2	M&E im Projektvorschlag bzw. Projektantrag	42



4

Projektsteuerung und Lernen – Nutzung von Erkenntnissen aus M&E

4.1	Kommunikation und Diskussion von M&E-Erkenntnissen	66
-----	--	----

3

Projektimplementierung – Ausgestaltung von und Arbeit mit M&E-Systemen

3.1	Erhebung von Daten zur Ausgangssituation – Baseline-Erhebung	43
3.2	Kontinuierliches Monitoring	53
3.3	Durchführung von Evaluationen	56

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	3
Einleitung	4
Anhang	72

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Elemente des Leitfadens und Verortung im Dokument	6
Tabelle 2: Übersicht Schritte im LogFrame-Ansatz und in der ToC	16
Tabelle 3: Übersicht verschiedene Arten von Indikatoren.....	25
Tabelle 4: Überblick über Erhebungsmethoden	45
Tabelle 5: Übersicht Evaluationsarten	58
Abbildung 1: Logischer Aufbau der LogFrame-Matrix.....	24
Abbildung 2: Schritte Entwicklung einer LogFrame-Matrix	28
Abbildung 3: Einordnung von Erhebungsmethoden nach Aufwand und Aussagekraft.....	46
Abbildung 4: Methoden der Stichprobenauswahl	47

Abkürzungsverzeichnis

BAG	Bundesamt für Gesundheit (Schweiz)
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CHW	Community Health Worker
DAC	Development Assistance Committee
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation
DHS	Demographic Health Survey
GD	German Doctors
MAPP	Method for Impact Assessment of Projects and Programs
M&E	Monitoring & Evaluation
MSC	Most Significant Change
NGO	Non-Governmental Organisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PCM	Project Cycle Management
PRA	Participatory Rural Appraisal
SPPS	Statistical Package for the Social Sciences
ToC	Theory of Change
ToR	Terms of Reference
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
USAID	United States Agency for International Development
UVgO	Unterschwelvenvergabeordnung
VENRO	Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen e. V.
WASH	Water, Sanitation & Hygiene

Einleitung

Monitoring & Evaluation (M&E) sind fester Bestandteil der Projektarbeit des German Doctors e.V. Die aus M&E gewonnenen Erkenntnisse haben dabei vorrangig die Funktion, Projekte zu steuern und Lernprozesse anzustoßen. Wirkungsorientiertes M&E soll vor allem Wissen generieren und Lernerfahrungen ermöglichen und dieses für die Projektweiterentwicklungen nutzbar machen. Darüber hinaus soll Wirkungsorientierung auf der Basis von M&E den Dialog mit den lokalen Partnerorganisationen und weiteren Stakeholdern (nicht zuletzt den Menschen in der Projektregion) stärken. Damit dies gelingen kann, muss eine Lernkultur in allen Bereichen gestärkt und gefördert werden. Darüber hinaus spielen Erkenntnisse aus M&E auch im Rahmen der Rechenschaftslegung und damit verbunden in der Öffentlichkeitsarbeit und dem Fundraising eine Rolle. Detaillierte Ausführungen zum Verständnis von Wirkungsorientierung, den Zielen von wirkungsorientiertem M&E sowie des Umfangs und der Verortung von M&E im Rahmen der Projektarbeit und Vereinsstrategie befinden sich im M&E-Konzept der German Doctors.

Ein Teil des M&E-Konzepts ist die Entwicklung von handhabbaren, wirkungsorientierten M&E-Systemen in der Projektarbeit. Ziel der M&E-Systeme ist es, durch kontinuierliches Monitoring und gezielte Evaluationen relevante Daten und Informationen für die interne und externe Nutzung bereitzustellen. Dieser praxisorientierte Leitfaden stellt die Schritte zur Entwicklung solcher M&E-Systeme dar und befasst sich zudem mit den Möglichkeiten und Chancen der Nutzung von Daten aus M&E-Systemen. Er soll eine Hilfestellung bei der Begleitung, Entwicklung und Umsetzung von M&E-Systemen im Kontext der verschiedenen Projektarten des Vereins bieten. Somit richtet sich der Leitfaden insbesondere an die Mitarbeiter*innen der Projektabteilung des German Doctors e.V. sowie an Mitarbeiter*innen von Partnerorganisationen.

Der Leitfaden bietet dabei lediglich einen Rahmen. Eine Anpassung bestimmter Aspekte an die projektspezifischen Gegebenheiten und den Kontext kann und muss erfolgen. Haben Partnerorganisationen eigene Konzepte zur Entwicklung von M&E-Systemen bzw. Erfahrungen mit bestimmten Tools, sollen diese selbstverständlich, unter Berücksichtigung der internen Mindeststandards für M&E (siehe dazu M&E-Konzept), genutzt werden. So ist der konkrete Nutzen von ggf. auch nur Teilen des Leitfadens immer abhängig vom jeweiligen Projekt und den vorhandenen Kapazitäten. Zudem müssen ggf. Vorgaben von Förderinstitutionen bei der Entwicklung von M&E-Systemen berücksichtigt werden.

Auf Basis des M&E-Konzepts, das die Bedeutung von frühzeitiger und kontinuierlicher Integration von M&E in den gesamten Projektzyklus hervorhebt, ist dieser Leitfaden nach den Bestandteilen des Projektzyklus gegliedert. Diese Gliederung vereinfacht die Darstellung, ist aber auf keinen Fall als fest bzw. starr anzusehen. Die Aktivitäten zur Entwicklung von M&E-Systemen sind so oftmals fließend, der Reihenfolge muss nicht zwangsläufig so wie hier geordnet gefolgt werden und einzelne Schritte können im Projektverlauf ggf. auch wiederholt werden. Zu jedem Schritt bzw. Teilaspekt des Schrittes werden Hintergrundinformationen inklusive Quellen vertiefender Literatur, Methoden und Tools sowie Informationen und Tipps zur Umsetzung in der Praxis bereitgestellt (siehe Tabelle 1). Zudem wird die Navigation im Dokument durch die Nutzung verschiedener Icons vereinfacht. Die folgenden Icons kennzeichnen jeweils Abschnitte, in denen besonders relevante Informationen für



Arztprojekte bzw. angrenzende Projekte



BMZ-geförderte Partnerprojekte enthalten sind.

Neben dem BMZ als Drittmittelgeber von Partnerprojekten gibt es weitere Drittmittelgeber, wie z. B. bestimmte Stiftungen. Auch diese können Vorgaben im Bereich M&E formulieren, die die Planung und Umsetzung der M&E-Arbeit betreffen. So können beispielsweise bestimmte Formate von Wirkungsmodellen¹ vorgegeben sein, die selbstverständlich berücksichtigt werden müssen. Aber auch hier gilt, dass wir ein wirkungsorientiertes Arbeiten vorantreiben möchten.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick der einzelnen Schritte in den jeweiligen Phasen des Projektzyklus, die im Anschluss detailliert erläutert werden. Die Tabelle erleichtert die Navigation im und somit die Arbeit mit dem Leitfaden.

¹ Im Folgenden wird der Begriff „Wirkungsmodell“ für das konkrete Produkt bzw. Format genutzt, z. B. die Log-Frame-Matrix. Hingegen beschreibt der Begriff „Wirkungslogik“ die zugrunde liegende logische Struktur. Wirkungsmodellen liegt also möglichst eine Wirkungslogik zugrunde.

Tabelle 1: Übersicht Elemente des Leitfadens und Verortung im Dokument

Schritte zur Entwicklung und Nutzung von M&E-Systemen	Ziele	Hintergrundinformation	Methoden und Tools	Umsetzung in der Praxis
1. Projektidee – Grundlage von M&E-Systemen				
1.1 Situations- und Bedarfsanalyse	Verständnis der Situation / über vorherrschende Probleme entwickeln, Bedarfe der Menschen in der Projektregion verstehen	S. 8	S. 9	S. 9
1.2 Machbarkeitsstudien/Risikoanalysen	Durchführbarkeit und mögliche Risiken von Projektansätzen/-konzepten analysieren	S. 10	S. 11	S. 11
1.3 Integration vorhandener Erkenntnisse aus M&E	Lessons Learned und Best Practice aus anderen M&E-Systemen für die Projektplanung und Konzeption nutzen	S. 13	S. 13	S. 13
2. Projektplanung – Entwicklung von M&E-Systemen				
2.1 Vorbereitung der wirkungsorientierten Projektplanung		S. 14	S. 15	S. 15
2.2 LogFrame-Ansatz zur wirkungsorientierten Projektplanung		S. 16		
2.2.1 Vorbereitende Analyse	Auseinandersetzung mit Kontextfaktoren	S. 17	S. 17	S. 17
2.2.2 Stakeholderanalyse	Stakeholder kennen und sinnvoll integrieren/managen	S. 17	S. 18	S. 18
2.2.3 Problemanalyse	Identifizieren und Verstehen von (Kern-)Problemen mit Ursachen und Auswirkungen	S. 19	S. 19	S. 19
2.2.4 Zielanalyse / Entwicklung Wirkungslogik	Wirkungen des Projekts identifizieren und in einen Zusammenhang bringen, gemeinsames Verständnis entwickeln	S. 20	S. 21	S.21
2.2.5 Strategieanalyse	Projektstrategien festlegen	S. 22	S. 22	S. 22
2.2.6 Entwicklung LogFrame-Matrix (Zielebenen, Indikatoren, Annahmen)	Entwicklung von projektspezifischer Zielsetzung und Operationalisierung durch Indikatoren, Reflexion über externe Faktoren, die Projektumsetzung und Zielerreichung beeinflussen können	S. 23	S. 27	S. 28

2.3 Theory of Change in der wirkungsorientierten Projektplanung		S. 31		
2.3.1 Identifizieren von Langzeitzielen/Outcomes	Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über die langfristige Veränderung	S. 32	S. 32	S. 32
2.3.2. Entwicklung Pathway of Change / Wirkungslogik	Identifizieren von notwendigen Voraussetzungen für das Erreichen des Langzeitziels	S. 33	S. 34	S. 34
2.3.3 Entwicklung von Indikatoren	Operationalisierung der ermittelten Voraussetzungen	S. 35	S. 37	S. 37
2.3.4 Strategieanalyse/ Projektinterventionen	Auswahl von Strategien sowie Aktivitäten, die Zielerreichung ermöglichen	S. 38	S. 38	S. 38
2.3.5 Reflexion über Annahmen	Diskurs über und Identifikation von Wirkpfaden und Kontextfaktoren	S. 40	S. 40	S. 40
2.4 Kombination LogFrame-Ansatz und ToC				S. 41
2.5 Operationalisierung M&E-System		S. 41		
2.5.1 Entwicklung von M&E-Plan und Dokumentationssystem	Operationalisierung der M&E-Arbeit, Klärung von Rollen und Verantwortung verschiedener Stakeholder im M&E-Prozess, Erfassung von Daten als Vorbereitung der Analyse	S. 41	S. 42	S. 42
2.5.2 M&E im Projektvorschlag bzw. Projektantrag	Verschriftlichung M&E-Prozesse im Projektvorschlag/Projektantrag	S. 42	S. 43	S. 43
3. Projektimplementierung – Ausgestaltung des und Arbeit mit dem M&E-System				
3.1 Erhebung von Daten zur Ausgangssituation (Baseline)	Daten zur Ausgangssituation (Baseline-Daten) auf Basis der festgelegten Ziele und Indikatoren ermitteln, um Indikatoren mit Werten zu bestücken	S. 43	S. 48	S. 48
3.2 Kontinuierliches Monitoring	Erkenntnisse über die Umsetzung von Projektaktivitäten, Finanzen und einfache Wirkungen gewinnen	S. 53	S. 54	S. 55
3.3 Durchführung von Evaluationen	Erkenntnisse über Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit des Projekts gewinnen (Projektevaluation)	S. 56	S. 60	S. 61
4. Projektsteuerung und Lernen – Nutzung von Erkenntnissen aus M&E				
4.1 Kommunikation und Diskussion von M&E-Erkenntnissen	Erkenntnisse aus M&E an relevante Stakeholder kommunizieren, Ergebnisse diskutieren und somit Lernprozesse anstoßen bzw. Dialoge fördern. Lernerfahrungen festhalten, Best Practice zur Qualitätssteigerung der Projektarbeit ableiten und für die zukünftige Projektarbeit verfügbar machen. Daten intern und extern nutzen.	S. 66	S. 67	S. 68

1 Projektidee – Grundlage von M&E-Systemen

1.1 Situations- und Bedarfsanalyse

Hintergrundinformationen

Situations- und Bedarfsanalysen bilden eine wichtige Grundlage für die Planung und Umsetzung von Interventionen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit zur Ermittlung prioritärer Handlungsfelder. Sie untersuchen die Projektidee im Hinblick auf die konkrete Situation in der Projektregion und analysieren die bestehenden Bedarfe der direkten und indirekten Zielgruppe. Dementsprechend wird die Analyse noch vor Projektstart durchgeführt und dient häufig als Entscheidungsgrundlage dafür, ob das Projekt überhaupt in eine weitere Planungsphase gebracht wird. Konkret werden im Rahmen der Situations- und Bedarfsanalyse erste Daten zur Situation und den Bedarfen zentraler Stakeholder erhoben und ausgewertet. In Bezug auf Gesundheitsprojekte werden z. B. Daten zu Lebensbedingungen vor Ort, zur Gesundheitssituation der Menschen in der Region, Informationen zu existierenden Gesundheitseinrichtungen und Zugangsmöglichkeiten oder Daten zur Sicherheitslage erhoben und analysiert. Hierbei werden sowohl Sekundärdaten genutzt als auch erste Primärdaten erhoben. Darüber hinaus können Situations- und Bedarfsanalysen auch für bestimmte Themenkomplexe entwickelt und angewendet werden, beispielsweise wenn es darum geht, Trainingsbedarfe oder Kompetenzen etwa von Mitarbeitenden zu erfassen.

Situations- und Bedarfsanalysen werden in der Regel durch die lokale Projektorganisation durchgeführt. Je nach Projektart (z. B. Arztprojekt oder BMZ-geförderte Partnerprojekte) liegen oftmals unterschiedliche Erfahrungen, Kapazitäten und Ressourcen zur Planung und Durchführung der Analysen vor. So gibt es Partnerorganisationen, die bereits viel Erfahrung mit Situations- und Bedarfsanalysen gemacht und vielleicht sogar eigene Tools und Assessments entwickelt haben. Der Bedarf an Unterstützung durch das Projektteam der Geschäftsstelle in Bonn ist somit je nach Partnerorganisation unterschiedlich. Grundsätzlich gilt, dass Situations- und Bedarfsanalysen ausgehend von dem lokalen Partner gemeinsam mit dem zuständigen Projektreferat, ggf. dem Referat für Grundsatzfragen und der Vorständin Projekte im Rahmen der Ausarbeitung einer neuen Projektidee entwickelt und umgesetzt werden. Da es in Situations- und Bedarfsanalysen um die direkte und indirekte Zielgruppe geht, sollten diese möglichst partizipativ in den Prozess einbezogen werden, z. B. wenn es um die Erhebung von Primärdaten geht.

Verschiedene Organisationen haben bereits umfangreiche Materialien bis hin zu ganzen Handbüchern zum Thema Situations- und Bedarfsanalysen entwickelt. Die folgenden Quellen können bei ihrer Planung und Durchführung hilfreich sein:

- » UNHCR (2017): Needs Assessment Handbook: <http://needsassessment.unhcr.org/>
- » Worldbank (2012): A Guide to Assessing Needs: <http://documents1.worldbank.org/curated/ar/644051468148177268/pdf/663920PUB0EPI00essing09780821388686.pdf>
- » ACAPS (2014): Humanitarian Needs Assessment (based on SPHERE): https://www.acaps.org/sites/acaps/files/resources/files/humanitarian_needs_assessment-the_good_enough_guide_2014.pdf
- » HelpAge (2017): Rapid Assessment Method for Older People (RAM-OP): <https://www.helpage.org/what-we-do/emergencies/ramop-rapid-assessment-method-for-older-people/>

- » Gesundheitsförderung Schweiz (2015): Leitfaden für die Situations- und Bedarfsanalyse in den Gemeinden: https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/gfia/tools/Via_-_Kommunale_Netzwerke_Bewegung_und_Begegnung_-_Situations-_und_Bedarfsanalyse.pdf

Erkenntnisse aus Situations- und Bedarfsanalysen bilden die Grundlage für eine wirkungsorientierte Projektplanung (siehe Kapitel 2.2 und 2.3).

Methoden und Tools

- » Analyse von Sekundärdaten (Daten lokaler Gesundheitseinrichtungen, nationale/internationale Gesundheitssurveys etc.)
- » Erhebung von Primärdaten zur Ermittlung von Bedarfen: u. a. (Experten-)Interviews, Fokusgruppen, Befragungen, Zukunftsworkshops mit Zielgruppen
- » SWOT-Analysen
- » Kontextanalysen
- » Mapping (z. B. mit Google maps, Urban Health Atlas Bangladesh)
- » Checkliste Bedarfs- und Umfeldanalyse (auf Anfrage)
- » SPHERE Handbook (<https://spherestandards.org/handbook/editions/>)



- » Checkliste für neue Projekte und Partnerorganisationen (auf Anfrage)
- » Checkliste Screening im Feld (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis



Ein erstes Screening möglicher neuer Standorte für Arztprojekte wird durch den Projektpartner, wenn bereits vorhanden, in enger Zusammenarbeit mit den Projektreferent*innen und der medizinischen Leitung durchgeführt. Ein zentrales Anliegen des ersten Screenings ist es, die Situation der Menschen in der Projektregion zu verstehen, die Bedarfe aus Sicht der verschiedenen Stakeholder zu ermitteln und Rahmenbedingungen für die Implementierung eines neuen Arztprojektes zu analysieren. Die zentralen Aspekte der Strategie des German Doctors e.V. finden sich in der GD internen „Checkliste Screening im Feld“ wieder und bieten somit die Grundlage für die Entscheidung einer neuen Standortwahl. Komplementiert werden kann die Checkliste z. B. durch ein Mapping, um die vorhandenen Gesundheitsdienste und NGOs der Region genauer zu skizzieren. Basierend auf dem Kriterium „Zugang“ sind diese Informationen besonders bedeutsam, um einerseits frühzeitig das Risiko, Parallelstrukturen aufzubauen, zu minimieren, und andererseits zentrale Stakeholder im Gesundheitswesen zu identifizieren. Verwenden Partnerorganisationen eigene Instrumente zur Situationsanalyse, sollten diese im Vorfeld mit der Checkliste abgeglichen und ggf. angepasst werden. Ein zentraler Stakeholder der Situations- und Bedarfsanalyse sind die Menschen der Gemeinden. Sie kennen ihren Bedarf am besten und sollten bei der konkreten inhaltlichen Planung von Projektaktivitäten

so früh wie möglich einbezogen werden. So müssen beispielsweise bei der Planung von Aktivitäten zur Verbesserung der Gesundheitskompetenz für wartende Patient*innen die Interessen und Bedürfnisse der Menschen berücksichtigt werden. Denn nur wenn für die Menschen relevante Themen aufgegriffen werden, ist ein Lernen möglich und nachhaltige Wirkungen können erzielt werden.



Im Rahmen von BMZ-geförderten Partnerprojekten wird eine Beschreibung der Ausgangssituation bzw. der Ergebnisse einer Problemanalyse notwendig. Hier sind Informationen zur derzeitigen Situation am Projektstandort, in der Region sowie bei den Menschen, insbesondere in Bezug auf bestehende Probleme und Bedarfe darzustellen. Im Bereich Gesundheit sollten hier z. B. Informationen über die Gesundheitssituation und vorhandene Strukturen gesammelt werden. Nationale Strategien, wenn vorhanden, sollten hier ebenfalls berücksichtigt werden. Die Problem- bzw. Bedarfsanalyse soll z. B. ermitteln, wie die Bedarfe der Menschen in der Projektregion durch das Projekt adressiert werden, und somit die Relevanz des Projekts darlegen. Weitere Informationen befinden sich im Leitfaden Projektantrag BMZ (Engagement Global, 2018a).

1.2 Machbarkeitsstudien/Risikoanalysen

Hintergrundinformationen

Durch Machbarkeitsstudien in der vorbereitenden Phase der Projektplanung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit wird die Durchführbarkeit und Rentabilität der geplanten Maßnahme überprüft. Je nach Fragestellung können Machbarkeitsstudien z. B. bestimmte Lösungsansätze analysieren, Risiken in Verbindung mit der Projektimplementierung abschätzen und Chancen bzw. Erfolgsaussichten des geplanten Projekts ermitteln. Daraus ergibt sich der Zeitpunkt einer Machbarkeitsstudie, nämlich in der frühen Planungsphase bzw. im Rahmen der Entwicklung von neuen Projektideen. Die Ergebnisse der Studie dienen dann als Grundlage für Entscheidungen sowie für die konkrete Planungsphase inklusive Projektkonzeption.

Der Begriff Machbarkeitsstudie (feasibility study) ist nicht einheitlich definiert. Somit kann variieren, welche konkreten Inhalte eine Machbarkeitsstudie enthält. Übergeordnet steht der Begriff Ex-ante-Evaluation (siehe auch Kapitel 3.3., Tabelle 5), also eine Untersuchung vor der eigentlichen Projektplanung und Durchführung. Machbarkeitsstudien können somit im Rahmen von Ex-ante-Evaluationen durchgeführt werden. Machbarkeitsstudien werden oftmals nach den DAC-Kriterien (siehe Kapitel 3.3, Standard in der Evaluation) ausgerichtet. Sie können aber auch, je nach Ziel der Studie, Fragestellungen zu Bedarfen, Risiken oder Interessen von Stakeholdern enthalten. Eine Risikoanalyse sowie auch eine Stakeholderanalyse kann so z. B. Teil einer Machbarkeitsstudie sein. Auch ist es möglich, durch Machbarkeitsstudien Daten zur Ausgangssituation zu erheben.

Nicht für jedes unserer Projekte muss in der Planungsphase eine Machbarkeitsstudie durchgeführt werden. Hier gilt es, Kosten bzw. notwendige Ressourcen gegenüber dem Nutzen der gewonnenen Erkenntnisse abzuwägen. Eine Machbarkeitsstudie bietet sich ggf. besonders an, wenn neue Ansätze oder Themenbereiche in das Projekt einfließen sollen, bei denen nicht auf jahrelange Erfahrung oder bereits entwickelte und erprobte Ansätze (z. B. Evidenzen aus der Literatur) zurückgegriffen werden kann. Zudem kann eine Machbarkeitsstudie sinnvoll sein, wenn bereits erprobte Konzepte in einem anderen Kontext angewandt werden sollen. Auch für die Planung von großen Investitionen, bei sehr komplexen, kostspieligen Projekten und Programmen, kann eine Machbarkeitsstudie im Vorfeld sinnvoll sein, um das Risiko eines Scheiterns des Projektes zu minimieren. Eine Machbarkeitsstudie wird in der Regel von externen Gutachter*innen durchgeführt.

Anders als umfangreiche Machbarkeitsstudien sollten Risikoanalysen Bestandteil eines jeden Projekts bzw. der Projektplanung sein. Unter Risikoanalysen fasst man alle Aktivitäten zur Bewertung von Risiken zusammen. Sie ermitteln also mögliche Risiken für ein geplantes Projekt und die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens. Die Analyse umfasst aber auch die Entwicklung von Ansätzen, wie die ermittelten Risiken minimiert werden können. Ein frühes Auseinandersetzen mit möglichen Risiken hat das Ziel, die Qualität der Arbeit zu verbessern. Daneben können durch eine frühe Risikominimierung auch Ressourcen geschont werden und dem Risiko des Scheiterns von Projekten kann vorgebeugt werden.

Auf Projektebene bildet die Risikoanalyse, genau wie auch die Situations- und Bedarfsanalysen, die Grundlage für die Planung von Interventionen. Risikoanalysen werden in der Regel durch die lokalen Projektpartner durchgeführt. Je nach Projektart (z. B. Arztprojekt oder BMZ-geförderte Partnerprojekte) liegen oftmals unterschiedliche Erfahrungen, Kapazitäten und Ressourcen zur Planung und Durchführung von Risikoanalysen vor. Der Bedarf an Unterstützung durch das Projektteam der Geschäftsstelle in Bonn ist somit je nach Partnerorganisation unterschiedlich. Risikoanalysen können und sollten neben den kontextspezifischen Risiken auch zentrale und relevante Querschnittsthemen wie z. B. sexualisierte Gewalt oder Kinderschutz in den Blick nehmen. Erkenntnisse aus Risikoanalysen fließen in die Planung von M&E-Systemen ein und werden im LogFrame als externe Faktoren, die die Zielerreichung beeinflussen, aufgenommen.

Methoden und Tools

- » Orientierungshilfe Machbarkeitsstudie BMZ (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)
- » Vorlagen Terms of Reference (ToR)
- » Kontaktliste Gutachter*innen (auf Anfrage)
- » Vorlage Vertrag Gutachter*innen (auf Anfrage)
- » VENRO Checkliste Qualität von Inception Reports
- » Risikoanalyse mittels Risikomatrix

Umsetzung in der Praxis

Für die Umsetzung einer Machbarkeitsstudie werden in der Regel externe Gutachter*innen beauftragt. Kontakte zu möglichen Büros bzw. freien Gutachter*innen können u. a. über lokalen Netzwerke der Partnerorganisationen und über die Netzwerke der Geschäftsstelle in Bonn (z. B. VENRO AG Wirkungsorientierung) ermittelt werden. Die Projektreferent*innen entwickeln mit Unterstützung der Stabsstelle M&E die sogenannten „Terms of Reference“ (ToR). Hier werden insbesondere die entwickelten Fragestellungen für die Machbarkeitsstudie und der Zeitrahmen festgehalten. Darüber hinaus werden Aspekte der Methodik der Studie beschrieben und die Methodik ggf. bereits vorgegeben. Die Vorlagen ToRs bieten eine Hilfestellung bei der Strukturierung und inhaltlichen Ausgestaltung.

Die ToRs können z. B. in Netzwerken veröffentlicht werden. Je nach Förderpartnern sind Vergaberichtlinien bei Dienstleistungen wie auch der Beauftragung von Studien zu berücksichtigen.

Die Machbarkeitsstudie wird durch die Referent*innen mit Unterstützung der Stabsstelle M&E und die Referentin für Grundsatzfragen sowie die lokale Partnerorganisation begleitet. Die Auswahl der Gutachter*in-

nen erfolgt nach zuvor festgelegten Kriterien. Im Anschluss wird ein Vertrag aufgesetzt. Meist wird im Rahmen der ToRs festgelegt, dass der/die Gutachter*in einen Inception Report vorlegt, der das Untersuchungsvorhaben skizziert und den konzeptionellen Rahmen der Machbarkeitsstudie festlegt (siehe auch Kapitel 3.1 und 3.3).

Für die Umsetzung der Machbarkeitsstudie vor Ort sollte es eine lokale Ansprechperson geben, die z. B. notwendige Dokumente für die Evaluation zur Verfügung stellt. Die vor Ort benötigte Unterstützung wird dabei mit den jeweiligen Projektreferent*innen im Vorfeld abgesprochen, damit Kontakte hergestellt werden können.

In den ToRs bzw. im Vertrag wird das Berichtswesen der Machbarkeitsstudie festgehalten. So kann etwa vereinbart werden, dass der Bericht nach den DAC-Kriterien aufgebaut wird. Grundsätzlich sollte er das Format einer wissenschaftlichen Studie (Einleitung, Methodik, Ergebnisse, Diskussion) aufweisen. Eine kurze Zusammenfassung der Kernergebnisse am Anfang des Berichts ist sinnvoll. Es kann eine maximale Seitenzahl (oftmals ohne Zusammenfassung und Anhang) festgelegt werden.

Machbarkeitsstudien können Risikoanalysen beinhalten. Wird keine Machbarkeitsstudie durchgeführt, sollte jedoch in jedem Fall eine Risikoanalyse gesondert durchgeführt werden. Eine Risikoanalyse umfasst in der Regel folgende Schritte: Risiken erkennen, Risiken bewerten (z. B. Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit in Risikomatrix) und Maßnahmen planen bzw. Risikominderungsstrategien entwickeln. Es können bestehende und zukünftige Risiken in den Blick genommen werden. Wichtige Stakeholder sollten in die Risikoanalyse involviert werden. Je nach Kontext ist es sinnvoll, Risikoanalysen in bestimmten Abständen zu wiederholen.



Machbarkeitsstudien durch unabhängige, also externe Gutachter*innen müssen bei BMZ-Projekten im Bereich private Träger ab Vorhaben in Höhe von 500.000 Euro oder höher (BMZ-Anteil) durchgeführt werden. Das BMZ behält sich jedoch vor, auch bei Vorhaben unter diesem Betrag Machbarkeitsstudien einzufordern. Ausgaben, die im Jahr der Antragsstellung entstanden sind, können bei Realisierung des Projekts mitfinanziert werden. Ziel der Machbarkeitsstudie ist es, dem privaten Träger eine Grundlage für die Ausarbeitung des Projektkonzepts zu liefern und hierbei die Voraussetzungen, Chancen und Risiken abzuklären. Dies soll die Wirksamkeit des geplanten Projekts erhöhen. Inhaltlich enthält die Machbarkeitsstudie eine Analyse der Problemlage der zentralen Stakeholder, eine Baseline-Erhebung sowie eine kritische Untersuchung von Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit (OECD-/DAC-Kriterien, siehe M&E-Konzept Kapitel 3.1). Detaillierte Infos, insbesondere zu formalen Kriterien für Machbarkeitsstudien (etwa zur Ausschreibung), befinden sich in der Orientierungshilfe zur Durchführung von Machbarkeitsstudien (Engagement Global, 2018b).

1.3 Integration vorhandener Erkenntnisse aus M&E

Hintergrundinformationen

Erhobene Daten aus M&E-Systemen sollten immer einen Nutzen haben. Im Rahmen einer wirkungsorientierten Arbeitsweise sollten relevante Erkenntnisse aus M&E in die Planung und Konzeption neuer Projekte einfließen. Dies ist insbesondere in Bezug auf Erkenntnisse zu gut funktionierenden Ansätzen (im Sinne von Best Practice), aber auch zu gemachten positiven und negativen Erfahrungen aus beispielsweise thematisch ähnlichen Projekten (Lessons Learned²) relevant.

Um die Integration vorhandener Erkenntnisse in die Planung und Konzeption zu ermöglichen, müssen diese aufbereitet und relevanten Personen handhabbar bzw. anschaulich zur Verfügung gestellt werden. Hier spielt auch der Zeitpunkt eine Rolle. Dabei geht es nicht nur darum, Daten und Informationen zu strukturieren, sondern auch darum, mit dem daraus generierten Wissen zu arbeiten. Und dazu muss dieses Wissen festgehalten und gesichert werden. Im Rahmen des Wissensmanagements gibt es verschiedene Methoden, Wissen zu generieren, festzuhalten und zu nutzen, die sich zudem auch in den Projektzyklus integrieren lassen.

Eine Lern- und Fehlerkultur in der eigenen Organisation sowie im Austausch mit Partnerorganisationen zu etablieren, ist ein langfristiger Prozess. Individuelle, organisationale und gesellschaftliche Faktoren spielen dabei eine Rolle und können eine Lern- und Fehlerkultur begünstigen bzw. behindern. Da wir im internationalen Kontext mit verschiedenen Kulturen und Systemen konfrontiert sind, müssen die hier vorliegenden ggf. verschiedenen Annahmen und Sichtweisen auf das Thema Lern- und Fehlerkultur berücksichtigt werden.

Methoden und Tools

- » Projektspezifische Progress Reports bzw. Zwischenberichte
- » Monitoringdaten, z. B. über Dashboards/Monitoring-Software (Salesforce u. a.)
- » Zusammenfassungen relevanter Evaluationen
- » Management-Response-Evaluationen
- » Festgehaltene Lessons Learned
- » Spezifische Analysen / Aufbereitung der Daten für bestimmte Nutzzwecke (z. B. über Excel)
- » Sekundärdaten (z. B. Internationale Surveys, lokale Gesundheitsdaten)

Umsetzung in der Praxis

Zu Beginn einer neuen Projektidee sollten sich die Beteiligten also zunächst fragen, welches Wissen bzw. Erkenntnisse aus M&E-Systemen anderer, ähnlicher Projekte oder Projektkomponenten bereits vorliegen und für die Weiterentwicklung der Projektidee relevant sind. Erkenntnisse aus M&E sollten deshalb regelmäßig innerhalb der Organisation geteilt und diskutiert werden, sodass allen Beteiligten bekannt ist, welche

² Begriff aus dem Wissensmanagement bzw. Projektmanagement, der das systematische Festhalten von gemachten Erfahrungen beschreibt.

Erkenntnisse es gibt und welche Personen Wissen dazu haben. Zudem sollte die Nutzung der Erkenntnisse und des generierten Wissens auch außerhalb der Organisation mit Partnerorganisationen auch projektübergreifend geteilt werden. Hierzu bieten sich verschiedene Ansätze und Formate an:

- Regelmäßige Diskussion von M&E-Erkenntnissen im Team der German Doctors, etwa im Rahmen von regelmäßigen internen Workshops
- Nutzung von Erkenntnissen aus Management-Response-Prozessen nach Evaluationen
- Austauschmöglichkeiten bzw. Räume zum Austausch zwischen verschiedenen Partnerorganisationen schaffen, z. B. gemeinsame Online-Workshop-Formate, um langfristig eine Lern- und Fehlerkultur zu etablieren
- Als Basis in Planungsworkshops mit Partnerorganisationen nicht nur Erkenntnisse aus bereits durchgeführten Situations- und Bedarfsanalysen, sondern auch aus relevanten M&E-Systemen anderer Projekte vorstellen und diskutieren

Um in unseren internationalen Partnerschaften langfristig eine Lern- und Fehlerkultur zu etablieren, kann ein offener und kontinuierlicher Austausch zwischen verschiedenen Stakeholdern sowie ein sensibler Umgang mit verschiedenen Lernformen hilfreich sein. Dabei fördern beispielsweise klare Zielformulierungen und ein kontinuierlicher Diskurs über den Prozess der Zielerreichung den internen Wissensaustausch. Ownership und Partizipation sind auch hier zentrale Begriffe. Zudem sollten förderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen Lernen ermöglicht wird. Dazu kann der Zugang zu Wissen zur Unterstützung von Weiterentwicklung nach den jeweiligen Bedarfen und Bedürfnissen zählen. Hilfreich sind sicherlich auch eine kontinuierliche Kommunikation und ein Bewusstmachen der Bedeutung von Lernen in der Projektarbeit.

2 Projektplanung – Entwicklung von M&E-Systemen

2.1 Vorbereitung der wirkungsorientierten Projektplanung

Hintergrundinformationen

In den vergangenen Jahrzehnten wurden verschiedene Ansätze und Methoden zur ziel- und wirkungsorientierten Planung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit und Humanitären Hilfe entwickelt und erprobt. Dabei gilt der LogFrame-Ansatz (siehe Kapitel 2.2) als eine der am häufigsten angewendeten Methoden im Planungsprozess. Auch der Ansatz der Theory of Change (ToC) hat an Bedeutung gewonnen (siehe Kapitel 2.3). Beide Ansätze haben ein systematisches Vorgehen zur Entwicklung von Wirkungslogiken und Wirkungsmodellen gemein.

Daneben gibt es weitere Ansätze und Methoden zur wirkungsorientierten Projektplanung. Im Allgemeinen lassen sich indikatorenbasierte Ansätze von solchen unterscheiden, die ohne die Entwicklung von Indikatoren arbeiten. Ein Beispiel für einen nicht indikatorenbasierten Ansatz ist das Outcome Mapping, das als System zur Messung von Projektfortschritten mit Fokus auf Verhaltensänderungen konzipiert wurde. Dieser qualitative Ansatz arbeitet mit Beschreibungen von gewünschten Verhaltensveränderungen, die als sogenannte „Progress Marker“ entwickelt werden. Ein weiterer interessanter Ansatz für Planung und Monitoring ist die partizipative Toolbox von NGO-IDEAs, die ermöglicht, dass Zielgruppen selbst ihre Ziele setzen und Veränderungen beobachten.

Möglichst frühzeitig in der Planungsphase sollte abgesprochen werden, welche Ansätze und Verfahren zur Entwicklung von M&E-Systemen von lokalen Partnerorganisationen genutzt werden und wie diese in den Ansatz des German Doctors e.V. integriert werden können, sodass keine Parallelsysteme entstehen. Dementsprechend sollte hier auch kommuniziert werden, welche Mindestanforderung das M&E-Konzept des GD vorsieht. Hierzu sollten Informationen der Partnerorganisationen eingeholt werden, wie Veränderungen im Projekt beobachtet bzw. erfasst werden, welches Vorgehen zur Entwicklung von M&E-Systemen Anwendung finden, welchen Stellenwert Wirkungsorientierung im Rahmen der Entwicklung von M&E-Systemen einnimmt und mit welchen Methoden und Tools Daten für M&E gesammelt werden. Es sollte darüber gesprochen werden, welche Zuständigkeiten und Kapazitäten im lokalen Team bezüglich M&E vorhanden sind. Zudem ist ein gemeinsames Verständnis zum Nutzen der M&E-Daten wichtig. Dadurch wird klar, wer welche Daten wofür benötigt (siehe Fragenkatalog Ansätze M&E). Dies ist auch im Hinblick auf die Zielsetzung und Priorisierung des Ziels Lernen durch die Integration von M&E-Systemen relevant, damit von Anfang an deutlich wird, dass das M&E-Konzept der German Doctors nicht primär als Kontrollinstrument verstanden wird. Den Mitarbeitenden der Partnerorganisationen sollten die zentralen Aspekte des M&E-Konzepts inklusive der Mindestanforderungen an M&E-Systeme vorgestellt werden.

Methoden und Tools

- » Fragenkatalog für Partnerorganisationen M&E-Ansätze und Kapazitäten (auf Anfrage)
- » Power-Point-Präsentation „Kick off workshop M&E concept“ (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis

Dieser Leitfaden fokussiert auf den LogFrame-Ansatz bzw. den Theory-of-Change-Ansatz zur wirkungsorientierten Projektplanung sowie für Monitoring und Evaluation in der Projektimplementierung. Andere Ansätze und Methoden im Bereich M&E in der Entwicklungszusammenarbeit sollen zukünftig in einem Wiki zusammengefasst bzw. gesammelt werden, sodass sie bei Relevanz in der Projektarbeit genutzt werden können.

Die Konkretisierung von M&E beginnt bereits in der Projektplanung bei der Auseinandersetzung damit, was wir mit unserem Projekt erreichen wollen. Durch die Entwicklung von Zielen und Indikatoren für das Projekt wird somit erarbeitet, welche Wirkungen mit der Implementierung von bestimmten Maßnahmen erzielt werden sollen und wie diese gemessen werden können. Ziele und Wirkungslogik für ein Projekt werden durch die Mitarbeitenden der Partnerorganisation ggf. mit Unterstützung durch das Team in Bonn im Rahmen eines Planungsworkshops gemeinsam entwickelt. Von zentraler Bedeutung ist der Dialog über die Wirkpfade von Projektaktivitäten, die auf bereits gemachten Erfahrungen (z. B. aus Evaluationen) oder auf Evidenzen aus der Literatur basieren sollten. Durch die Entwicklung von Wirkungslogiken sollen auch mögliche negative Wirkungen aufgedeckt und der Umgang mit ihnen bzw. mögliche Alternativen diskutiert werden.

Auch wenn mit dem LogFrame-Ansatz und der ToC zunächst zwei verschiedene Ansätze vorliegen, kann eine Kombination einzelner Schritte aus beiden Ansätzen im wirkungsorientierten Planungsprozess und die Nutzung ihrer jeweiligen Vorteile hilfreich sein (siehe Kapitel 2.4). Es soll an dieser Stelle ausdrücklich betont werden, dass der LogFrame-Ansatz mehr ist als nur das Produkt der LogFrame-Matrix. Er eignet sich besonders dazu, komplexe Inhalte zusammenzufassen. Er vereinfacht jedoch teils stark und beschreibt sehr linear.

Hier hat die ToC einen offeneren Blick, der verschiedene Wirkpfade einer detaillierten Wirkungslogik abbildet. Von zentraler Bedeutung ist sowohl bei LogFrame als auch der ToC, dass die Ansätze den Dialog zwischen Projektbeteiligten fördern. Beide Ansätze eignen sich zur wirkungsorientierten Planung und werden als Grundlage für Monitoring und Evaluationen genutzt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Schritte beider Ansätze, die anschließend detaillierter beschrieben werden.

Tabelle 2: Übersicht Schritte im LogFrame-Ansatz und in der ToC

LogFrame-Ansatz	ToC-Ansatz ³
Vorbereitende Analyse	Identifizieren des Langzeitziels (Oberziel)
Stakeholderanalyse	Entwicklung Pathway of Change mithilfe von Rückwärtsinduktion (Backwards Mapping)
Problemanalyse	Entwicklung Indikatoren
Zielanalyse (Wirkungslogik)	Strategieanalyse / Definieren von Interventionen
Strategieanalyse	Reflexion über (externe) Annahmen
Entwicklung LogFrame-Matrix (Ziele, Indikatoren und Annahmen)	Verschriftlichung der ToC

2.2 LogFrame-Ansatz zur wirkungsorientierten Projektplanung

Hintergrundinformationen

Der LogFrame-Ansatz, der in den 60er-Jahren für USAID entwickelt wurde, ist noch heute der meistgenutzte Ansatz in der Entwicklungszusammenarbeit. Er umfasst verschiedene Analyse- und Planungsprozesse: Vorbereitende Analyse, Stakeholderanalyse, Problemanalyse, Zielanalyse, Strategieanalyse und die Entwicklung der LogFrame-Matrix (PCM Guidelines Europäische Kommission, 2004). In der Analysephase werden die aktuelle Situation und der Kontext untersucht. Weiterhin wird analysiert, wer wie am Projekt beteiligt bzw. berührt ist und welche konkreten Probleme vorliegen. Ziele werden abgeleitet und mögliche Strategien zur Zielerreichung analysiert. In der Planungsphase wird die LogFrame-Matrix entwickelt. So wird deutlich, dass der LogFrame-Ansatz mehr ist als nur die oftmals im Vordergrund stehende Matrix. Dieser geht ein umfassender Analyseprozess voraus.

Der LogFrame-Ansatz ist ein Prozess zur wirkungsorientierten Projektplanung, er stellt keine konkreten Instrumente der Wirkungsmessung bereit. Der Ansatz bietet eher die Grundlage bzw. Struktur, um Wirkungsorientierung im Projektverlauf zu ermöglichen.

In der Praxis ist für uns der LogFrame-Ansatz zunächst handlungsleitend (Mindestanforderungen M&E). Der in 2.2 beschriebene Ansatz der Theory of Change (ToC) kann mit dem LogFrame-Ansatz kombiniert werden. So können die Vorteile beider Ansätze genutzt werden. Wenn die Situation es zulässt und zeitliche sowie personelle Ressourcen vorhanden sind, sollte eine detailliertere Ausarbeitung einer Wirkungslogik erfolgen. Hierbei ist der ToC-Ansatz hilfreich.

Folgende Quellen dienen der vertiefenden Literatur zum LogFrame-Ansatz:

- » European Commission (2004): Project Cycle Management Guidelines (https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en.pdf)

³ In der Literatur wird der Begriff ToC teils uneinheitlich verwendet. Wir beziehen uns bei der Verwendung des Begriffs auf das Aspen Institute New York (Anderson, 2006).

- » Stiftung Zewo (o. J.): Leitfaden Wirkungsmessung (<https://zewo.ch/de/download-als-pdf/>)

Im Folgenden werden die verschiedenen Schritte des LogFrame-Ansatzes detailliert erläutert.

2.2.1 Vorbereitende Analyse

Hintergrundinformationen

Bevor die wesentlichen Analyseschritte des LogFrame-Ansatzes (2.1.2 bis 2.1.5) umgesetzt werden, ist es wichtig, dass sich relevante Akteur*innen im Planungsprozess mit verschiedenen Kontextfaktoren, z. B. dem sozialen oder politischen Kontext, in dem das Projekt implementiert wird, auseinandersetzen bzw. diesen Kontext analysieren.

Methoden und Tools

- » Spezifische Länderstrategien und sonstige Dokumente der lokalen Regierung (z. B. zum Gesundheitssektor, zur Armutsbekämpfung etc.)
- » Sekundärdaten und Studien zu spezifischen Ländern bzw. Themen (z. B. Berichte des Demographic and Health Surveys, DHS)

Umsetzung in der Praxis

Wie umfangreich und tief die Analyse der Kontextfaktoren zu Beginn der Projektplanung durchgeführt liegt, liegt insbesondere auch daran, ob bereits Erkenntnisse und valide Informationen über den Kontext vorliegen. Auf diese sollte möglichst zurückgegriffen werden, da die eigenständige Durchführung einer Analyse zeitaufwendig ist und Ressourcen benötigt.

Die Informationen zu Kontextfaktoren sollten bei der weiteren Projektplanung berücksichtigt werden und bei Diskussionen, etwa über Wirkungen oder Strategien, einfließen.

2.2.2 Stakeholderanalyse

Hintergrundinformationen

Im Rahmen der Stakeholderanalyse wird erfasst, welche Menschen bzw. Organisationen wie am Projekt beteiligt oder davon betroffen sind. Dabei geht es sowohl um aktive und passive als auch um positiv oder negativ eingestellte Stakeholder. Ziel der Analyse ist es, relevante Stakeholder zu identifizieren, ihr Interesse am Projekt zu verstehen und ihren Einfluss auf das Projekt zu untersuchen. So können relevante Stakeholder über verschiedene Strategien sinnvoll in das Projekt eingebunden werden. Dabei gilt, dass natürlich nicht jeder Stakeholder in gleichem Maße involviert werden muss. Auch negativ eingestellte Stakeholder sind dementsprechend bedeutsam, auch wenn sie ggf. nicht direkt in das Projekt involviert sind. Hier werden im Rahmen dieser Analyse Strategien im Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern erarbeitet. Zur Durchführung einer Stakeholderanalyse eignet sich das Workshop-Format.

Es gibt verschiedene Methoden zur Durchführung von Stakeholderanalysen im Rahmen von Workshops. Der Inhalt ist jedoch ähnlich. Zwei häufig verwendete Ansätze sind die Stakeholdermatrix und Venn-Diagramme. Zunächst werden die für das Projekt bedeutsamen Stakeholder identifiziert. Dann werden ihr Ein-

fluss und ihr Interesse an oder aber ihre Nähe zum Projekt analysiert. Zentraler Bestandteil einer Stakeholderanalyse ist weiterhin der Diskurs über Strategien im Umgang mit den verschiedenen relevanten Stakeholdern – das Stakeholdermanagement. Ein gelungenes Stakeholdermanagement basiert auf Verständnis, Kommunikation und dem Aufbau von Beziehungen. Die Erkenntnisse aus der Stakeholderanalyse sollten in das Monitoringsystem integriert und regelmäßig überprüft bzw., falls nötig, angepasst werden.

Wann im Projektplanungsprozess die erste Stakeholderanalyse durchgeführt werden soll, kann von Projekt zu Projekt variieren. Sinnvoll ist jedoch, den Workshop frühzeitig in der Planungsphase durchzuführen. Hier ist die Stakeholderanalyse beispielsweise auch Bestandteil bestimmter Ansätze, wie z. B. beim LogFrame-Ansatz. Im Projektverlauf kann die Analyse, unabhängig von anderen Ansätzen, mit gewissem Zeitabstand wiederholt werden, da sich Einstellungen und Einfluss von Stakeholdern im Laufe der Projektumsetzung verändern können.

Methoden und Tools

- » Ablaufplan Workshop Stakeholderanalyse (auf Anfrage)
- » Excel Vorlage Dokumentation Stakeholderanalyse inklusive Stakeholdermatrix (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis

Stakeholderanalyse mittels Stakeholdermatrix

Teilnehmende: Wenn möglich sollten alle relevanten Stakeholder in die Stakeholderanalyse einbezogen werden, um das ganze Spektrum der relevanten Stakeholder abbilden zu können. Von zentraler Bedeutung ist das lokale Team, hier möglichst Mitarbeitende aus allen Bereichen. Es wird eine Moderation benötigt.

Zeitbedarf: 2-3 Stunden (je nach Anzahl der Teilnehmenden)

Material: Flipchart oder Whiteboard, vorbereitete Matrix, Karteikarten, Stifte

Vorgehen:

- » Brainstorming einer zunächst unstrukturierten Liste mit den relevanten Stakeholdern. Diese Liste kann im Anschluss geordnet und ggf. zusammengefasst werden.
- » Ranking der identifizierten Stakeholder jeweils bezüglich ihres Interesses und ihres Einflusses auf das Projekt (Skala 1-5). Die Stakeholder können entsprechend der Rankings in der Stakeholdermatrix visualisiert werden. Diese Matrix hat dazu vier Quadrate: 1. niedriger Einfluss, geringes Interesse, 2. hoher Einfluss, geringes Interesse, 3. hohes Interesse, niedriger Einfluss, 4. hohes Interesse, hoher Einfluss. Je nach Ranking können die verschiedenen identifizierten Stakeholder den entsprechenden Quadraten zugeordnet werden.
- » Stakeholdermanagement: Diskurs in der Gruppe, wie die Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts aussehen sollte und ein Zugang zu den definierten Stakeholdern gefunden werden kann. In der Stakeholdermatrix werden die verschiedenen Stakeholder wie zuvor beschrieben den vier Quadraten zugeordnet. Je nach Quadrat gibt es unterschiedliche Strategien bezüglich des Umgangs mit den Stakeholdern. Wichtige Schlüsselfiguren, die ein hohes Maß an Einfluss und Interesse am Pro-

jekt haben, sollten beispielsweise in verschiedene Schritte sinnvoll einbezogen werden. Bei Stakeholdern, die dem Projekt gegenüber negativ eingestellt sind und auch wenig Einfluss haben, reicht vielleicht ein unregelmäßiges Beobachten.

Herausforderungen: Das Einschätzen des Maßes an Interesse und Einfluss eines jeden Stakeholders auf die Projektumsetzung geschieht aus Sicht der Teilnehmenden und ist somit subjektiv. Es sollte ein Konsens der Gruppe gefunden werden, um die Stakeholder zuordnen zu können. Hierbei muss stets bewusst sein, dass es sich nicht um eine festgeschriebene Wahrheit, sondern um ein subjektives Empfinden dieser Gruppenkonstellation handelt. Bei einer anderen Gruppenzusammensetzung würde sich wahrscheinlich auch die Matrix ändern. Deshalb ist es wichtig, sich vorab Gedanken über die Zusammensetzung der Gruppe zu machen, um das Risiko einer zu einseitigen Sicht zu minimieren. Stakeholderanalysen sollten im Projektverlauf wiederholt werden, da sich Interesse und Einfluss ändern können.

2.2.3 Problemanalyse

Hintergrundinformationen

Die Problemanalyse baut auf die in der frühen Planungsphase durchgeführte Situations- und Bedarfsanalyse auf (siehe Kapitel 1.1). Durch die Problemanalyse werden negative Aspekte der bestehenden Situation ermittelt und in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gebracht. Ein vorherrschendes Problem kann so in seiner Komplexität erfasst werden. Die Problemanalyse dient als Grundlage für die weitere Projektplanung, auch wenn im Projekt wahrscheinlich nur Teile der durch die Analyse identifizierten Probleme bearbeitet werden können. Als Medium zur Problemanalyse eignet sich der sogenannte Problembaum, der in einem partizipativen Prozess mit relevanten Stakeholdern erstellt wird.

Folgende Quelle bietet vertiefende Literatur.

- » Kurz und Kubek (2017): Kursbuch Wirkung (<https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>)

Methoden und Tools

- » Problembaum (Beispiel Anhang 1)
- » Ablaufplan Workshop Wirkungslogik/ToC (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis

Erstellung eines Problembaums

Teilnehmende: Wenn möglich sollten hier alle relevanten Stakeholder einbezogen werden. Von zentraler Bedeutung ist das lokale Team, hier möglichst Mitarbeitende aus allen Bereichen. Es wird eine Moderation benötigt.

Zeitbedarf: 1-2 Stunden (je nach Anzahl der Teilnehmenden)

Material: Flipchart oder Whiteboard (ggf. mit Vorlage eines Baums), Karteikarten, Stifte

Vorgehen:

- » Zunächst wird das Kernproblem bzw. die zentrale Herausforderung definiert. Die Erkenntnisse aus einer zugrunde liegenden Bedarfs-/Situationsanalyse sind hier relevant und können den Teilnehmenden ggf. vorab zugänglich gemacht bzw. vorgestellt werden. Das Kernproblem soll so spezifisch wie möglich definiert sein. Es soll ein Konsens mit allen Stakeholdern gefunden werden. Das Kernproblem wird in der Mitte eines großen Flipchart-Bogens (oder Whiteboards) notiert.
- » Im zweiten Schritt werden Ursachen (unterhalb des Kernproblems) und Auswirkungen (oberhalb des Kernproblems) identifiziert. Direkte Ursachen bzw. Auswirkungen schließen unmittelbar an das Kernproblem an. Darauf folgen Ursachen der Ursachen bzw. Auswirkungen der Auswirkungen. Dieser Prozess erfolgt so lange, bis keine weiteren Ursachen bzw. Auswirkungen mehr gefunden werden. Zusammenhänge zwischen einzelnen Ursachen/Auswirkungen werden mit Querverbindungen dargestellt. Schließlich wird der fertige Problembaum auf logische Zusammenhänge bzw. auf Lücken überprüft.

Herausforderungen: Wer den Workshop moderiert, sollte die Methode gut kennen und das Team leiten, Kernproblem, Ursachen und Auswirkungen auf den Punkt zu bringen. Es sollte eine Offenheit für die aufkommenden Themen aus dem Teilnehmendenkreis bestehen. Das Kernproblem sollte so spezifisch wie möglich formuliert werden, das heißt z. B. die Menschen in der Projektregion schon so gut wie möglich einzugrenzen.

2.2.4 Zielanalyse/Wirkungslogik

Hintergrundinformationen

Zur Entwicklung von Zielen und Wirkungslogiken in der Projektarbeit liegen in der Fachliteratur verschiedene erprobte Ansätze und Instrumente vor. Grundsätzlich kann die Entwicklung einer Wirkungslogik aus zwei verschiedenen Richtungen erfolgen. Einerseits ist es möglich, eine Logik ausgehend vom Langzeitziel, dem Impact, zu entwickeln. Dieses Vorgehen ist besonders sinnvoll, wenn der Fokus auf den Wirkungen liegt. Der Blick ist hierbei offener, da man nicht mit vorher festgelegten Ressourcen und Aktivitäten arbeitet. Es ist ebenfalls möglich, eine Wirkungslogik ausgehend von den möglichen Aktivitäten zu entwickeln. Hier kann der Blick von Beginn an eingeschränkt sein. Beide Vorgehensweisen können kombiniert werden: Man kann also z.B. von der Impact-Ebene ausgehen und mit dem Fokus auf Wirkungen beginnen. In einem zweiten Schritt kann ausgehend von den Aktivitäten einen Plausibilitätscheck durchgeführt werden.

Anhand der Wirkungslogik kann nachvollzogen werden, welche Wirkungspfade dem Projekt zugrunde liegen. Die Logik zeigt also konkret auf, wie verschiedene Schritte zur Zielerreichung miteinander verknüpft sind. Die Wirkungslogik ermöglicht ein gemeinsames Verständnis des Projekts und bietet die Grundlage für gemeinsames Lernen. Der Prozess der Entwicklung fördert den Dialog zwischen verschiedenen Stakeholdern. Verbindungen zwischen einzelnen Bestandteilen der Wirkungslogik werden mit Pfeilen gekennzeichnet und verdeutlichen somit die Annahmen, die hinter den Wirkpfaden liegen. Diese Annahmen sollen möglichst mit Evidenzen aus der Literatur oder aus eigenen Erfahrungen (etwa aus vorhergehenden Evaluationen) gestützt werden.

Nach dem LogFrame-Ansatz wird die Wirkungslogik bzw. Zielanalyse durch die Entwicklung eines Zielbaums erstellt. Dieser baut auf die Erkenntnisse der Problemanalyse (siehe Kapitel 2.2.3) auf. Auch bei diesem Schritt sollten relevante Stakeholder beteiligt sein. Hierzu zählen u. a. das Projektteam sowie Vertreter*innen von Zielgruppen.

Methoden und Tools

- » Zielanalyse mittels Zielbaum (Beispiel Anhang 2)
- » Checkliste zur Formulierung von Wirkungszielen (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis

Die Erstellung einer Zielanalyse bzw. Wirkungslogik kann Bestandteil eines Planungsworkshops im Rahmen der Projektplanungsphase sein. Es ist darüber hinaus aber auch möglich, eine Wirkungslogik in einem bereits bestehenden Projekt zu entwickeln. Insgesamt scheint das Workshop-Format geeignet.

Die Wirkungslogik ist ein lebendiges Dokument und kann somit jederzeit verändert und angepasst werden. Sie soll über die Projektplanung hinaus dazu anregen, das aktuelle Vorgehen regelmäßig zu reflektieren, Lücken aufzudecken und somit geeignete Anpassungen in der Projektsteuerung vorzunehmen. Falls geplante Ziele nicht erreicht werden, kann die Wirkungslogik eines Projekts hilfreich sein, um mögliche Ursachen zu identifizieren. Darüber hinaus sind Wirkungslogiken auch eine gute Grundlage für Evaluationen.

Es kann sinnvoll sein, die zu Beginn des Projekts erstellte Wirkungslogik bzw. das Wirkungsmodell in regelmäßigen Abständen mit den lokalen Mitarbeitenden anzuschauen und zu diskutieren, insbesondere um Stärken und Herausforderungen des Projekts herauszuarbeiten. Über den angeregten Diskurs können Ideen zu Verbesserungen und eine Schwerpunktsetzung für die nächste Zeit abgeleitet werden.

Erstellung einer Zielanalyse im LogFrame-Ansatz mittels Zielbaum

Teilnehmende: Wenn möglich sollten hier alle relevanten Stakeholder, auch direkte und indirekte Zielgruppen, einbezogen werden. Verschiedene Ansichten und Perspektiven bereichern den Workshop und damit die Entwicklung der Wirkungslogik. Von zentraler Bedeutung ist das lokale Team, hier möglichst Mitarbeitende aus allen Bereichen. Es wird eine Person benötigt, die den Workshop moderiert.

Zeitbedarf: 1-2 Stunden, ggf. Weiterentwicklung über einen längeren Zeitraum nötig

Material: Flipchart oder Whiteboard (ggf. mit Vorlage eines Baums), Karteikarten, Stifte, Ergebnisse Problembaum, ggf. Checkliste zur Formulierung von Wirkungszielen

Vorgehen: Im Rahmen des LogFrame-Ansatzes wird eine Wirkungslogik über eine Zielanalyse entwickelt. Dazu werden die in der Problemanalyse (siehe Kapitel 2.2.3) erarbeiteten negativen Statements (Problemsituationen im Problembaum) in positive Lösungen oder Ziele umformuliert. Der zuvor entwickelte Problembaum wird so in einen Zielbaum umgewandelt. Dieser bringt als Wirkungslogik die verschiedenen gewünschten Zielsituationen in einen logischen Zusammenhang. In einem weiteren Schritt werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Zielen geprüft und die gesamte Logik auf Lücken hin überprüft. So kommen ggf. weitere Ziele hinzu, die zur Erreichung der Ziele auf höheren Ebenen notwendig sind.

2.2.5 Strategieanalyse

Hintergrundinformationen

Der entwickelte Zielbaum bzw. die Wirkungslogik (siehe Kapitel 2.2.4) umfasst ggf. mehrere Wege, die zur Zielerreichung auf Outcome- bzw. Impact-Ebene führen können. Im Rahmen der Strategieanalyse wird nun erarbeitet, welcher Weg zum Ziel am sinnvollsten ist und sich am ehesten umsetzen lässt. Ziel der Strategieanalyse ist das Prüfen von möglichen Strategien zur Zielerreichung unter Berücksichtigung von u. a. Zweckmäßigkeit, Wirkungen (positiven und negativen), Realisierbarkeit, Relevanz, Ressourcen und Effektivität. Zu berücksichtigen ist bei der Strategieanalyse, dass manche Outcomes bzw. Ziele Interventionen bzw. Aktivitäten benötigen, andere werden durch einen sogenannten Dominoeffekt ohnehin erreicht, wenn bestimmte Voraussetzungen erreicht werden. Für die Strategieanalyse können bestimmte Fragestellungen hilfreich sein (siehe Fragenkatalog, Methoden und Tools).

Methoden und Tools

Benötigtes Material:

- » Projektspezifische Zielanalyse/Zielbaum (LogFrame-Ansatz)
- » Fragenkatalog Strategieanalyse (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis

Während der Umsetzung der verschiedenen Analyseschritte nach dem LogFrame -Ansatz (Stakeholderanalyse, Problem- und Zielanalyse) wird oftmals bereits diskutiert, welche Herausforderungen und Probleme die Zielerreichung erschweren oder insgesamt behindern können. Im Rahmen der Strategieanalyse werden diese ersten Diskussionen aufgegriffen und weitergeführt.

Die im Fragenkatalog Strategieanalyse gesammelten Fragen können hilfreich sein, den Diskussionsprozess zu strukturieren. Der Analyseprozess setzt voraus, dass verschiedene Informationen zusammengebracht und genutzt werden. Oftmals sind Kompromisse nötig, da verschiedene Interessen von Stakeholdern in Einklang gebracht werden müssen (beispielsweise begrenzte Ressourcen für komplexe Problemsituationen).

Teilnehmende: Wenn möglich sollten hier alle relevanten Stakeholder einbezogen werden. Verschiedene Ansichten und Perspektiven bereichern die Diskussion. Von zentraler Bedeutung ist das lokale Team, hier möglichst Mitarbeitende aus allen Bereichen des Projekts. Es ist hilfreich, wenn eine Person moderiert.

Zeitbedarf: einige Stunden

Material: Flipchart oder Whiteboard, Karteikarten, Stifte, ggf. Fragenkatalog Strategieanalyse

Vorgehen: Je nach Zusammensetzung der Teilnehmenden bzw. Größe der Gesamtgruppe bietet sich entweder eine Diskussion im Plenum oder aber die Arbeit in Kleingruppen an.

Herausforderungen: Die Strategieanalyse setzt eine Synthese von verschiedenen, teils umfassenden Informationen voraus. Oftmals müssen in der Praxis Kompromisse eingegangen werden, da verschiedene Interessen von beteiligten Stakeholdern vorliegen und begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen. Zudem

müssen Kontextfaktoren berücksichtigt werden. In der Praxis kann es hilfreich sein, vorab bestimmte Kriterien festzulegen, die für die Strategieanalyse von Bedeutung sind. Beispiele für solche Kriterien sind (PCM Guidelines Europäische Kommission, 2004):

- » Erwarteter Beitrag zu entwicklungspolitischen Zielen bzw. zu lokalen, nationalen oder internationalen Strategien
- » Nutzen für die Zielgruppe
- » Synergien mit anderen laufenden bzw. geplanten Projekten
- » Technische Machbarkeit
- » Ressourceneinsatz sowie lokale Kapazitäten, laufende Kosten langfristig zu übernehmen

Die Vision und Mission der German Doctors und der Partnerorganisationen haben selbstverständlich einen entscheidenden Einfluss auf die Auswahl von Strategien. Als Organisation mit Expertise und Fokus auf den Gesundheitsbereich sowie im Rahmen unserer Arztprojekte mit der bereits im Vorfeld festgelegten Arbeit mit medizinischen Freiwilligen ergibt sich der Weg zum Ziel schon aus den hier festgelegten Aktivitäten. Dennoch sollte der Diskurs über die Strategie nicht zwangsläufig übersprungen werden. Stellt sich im Projektverlauf beispielsweise heraus, dass die geplanten Wirkungen nicht erzielt wurden, können andere Wege und Strategien diskutiert und ggf. integriert werden. Dies kann auch relevant und nützlich sein, wenn die Implementierung von Ergänzungsprogrammen sinnvoll ist, die den Ansatz des Arztprojektes komplementieren. Hilfreich zur Strategieanalyse ist die entwickelte Wirkungslogik. Sie veranschaulicht alternative Wege zur Zielerreichung, die es zu prüfen gilt.

2.2.6 Entwicklung der LogFrame-Matrix (Zielebenen, Indikatoren, Annahmen)

Hintergrundinformationen

Die Ergebnisse der Stakeholderanalyse, Problem- und Zielanalyse sowie Strategieanalyse (Kapitel 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, 2.2.6) bilden die Basis für die Entwicklung der LogFrame-Matrix. Die in den vorherigen Schritten erarbeitete Theorie bzw. Logik des Projekts kann nun in der LogFrame-Matrix zusammengefasst bzw. vereinfacht dargestellt werden. Dies ist hilfreich für die eigene Projektplanung, aber auch für die Kommunikation z. B. mit Gebern.

Die LogFrame-Matrix besteht aus mindestens vier Spalten – für die Projektbeschreibung bzw. Interventionslogik (Zielebene), die Indikatoren, die Quellen der Überprüfung (beinhaltet die Herkunft der Daten bzw. Informationen für die Indikatoren) und die Annahmen. Es bietet sich an, Spalten für Baseline- und Zielwerte zu integrieren. Die Zeilen bilden die verschiedenen Zielebenen ab, also Aktivitäten, Outputs, Outcomes und Impact (Definitionen der Ebenen siehe M&E-Konzept). Dabei ist die Logik der Matrix wie folgt zu lesen (Abbildung 2): Am Grund der Matrix stehen die Aktivitäten des Projekts. Wenn diese Aktivitäten umgesetzt werden und sich die formulierten Annahmen bestätigen (z. B. das Ausbleiben bestimmter Risiken, die die Projektimplementierung behindern oder ggf. auch unmöglich machen), kommt es zur Zielerreichung auf Output-Ebene. Wenn das Ziel bzw. die Ziele auf Output-Ebene erreicht sind und sich die Annahmen bestätigen, kommt es zur Zielerreichung auf Outcome-Ebene. Wenn wiederum die Ziele auf Outcome-Ebene erreicht sind und sich die formulierten Annahmen bestätigen, kommt es zur Zielerreichung auf Impact-Ebene.

Um die Matrix übersichtlich zu halten, wird teilweise empfohlen, die Aktivitäten an gesonderter Stelle detailliert zu erfassen (Aktivitätenpläne). Somit soll der Fokus auf die Ergebnisse gerichtet bleiben. Zudem

können sich Aktivitäten im Laufe der Projektimplementierung verändern, sodass stetige Anpassungen notwendig werden. Im Rahmen von BMZ-Projektanträgen werden Aktivitäten in hohem Detailgrad im Anschluss an die Wirkungsmatrix beschrieben. Für die Aufführung der Aktivitäten im LogFrame spricht, dass sie zur Projektlogik gehören und das Erreichen der Output-Ziele begründen. Im Rahmen der Matrix können die Aktivitäten jedoch lediglich grob aufgeführt werden. Die Aktivitätenpläne werden meist als Arbeitsdokumente für ein Projektjahr entwickelt, somit können Anpassungen in folgenden Jahren integriert werden.

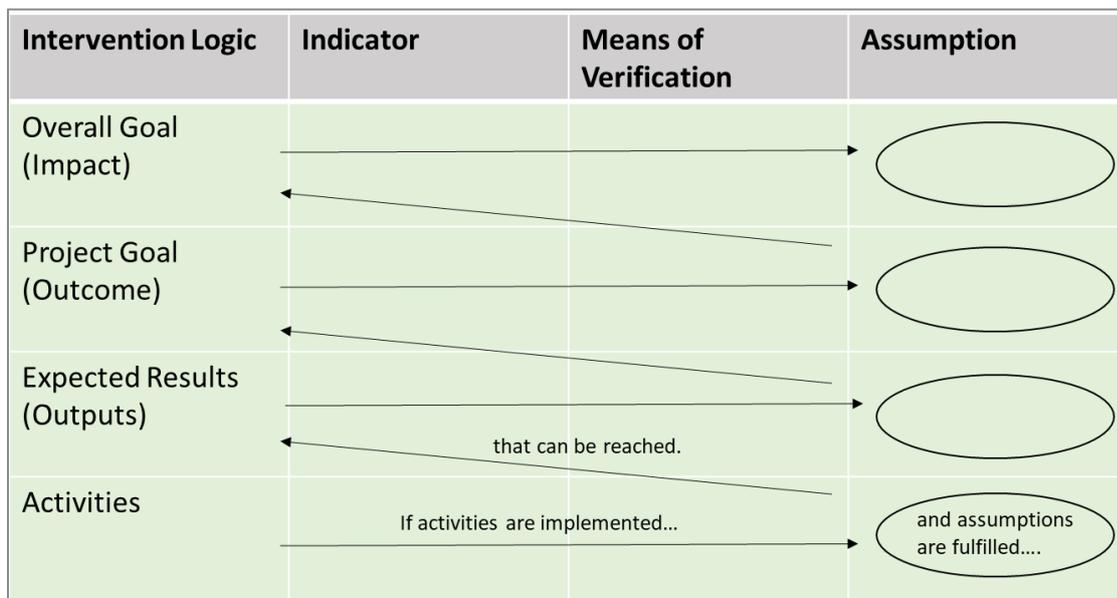


Abbildung 1: Logischer Aufbau der LogFrame-Matrix

Verschiedene (Geber-)Organisationen verwenden verschiedene Formate von LogFrame-Matrizen. Der German Doctors e.V. hat eine Vorlage einer einfachen LogFrame-Matrix mit integrierten Baseline- und Zielwerten entwickelt (siehe Methoden/Tools). Diese kann insbesondere dann Anwendung finden, wenn Partnerorganisationen oder externe Geber keine eigenen Vorlagen haben bzw. verlangen.

Zielformulierung

Jedes Projekt braucht Ziele. Bei der Entwicklung der Wirkungslogik und der Strategieberatung wird festgelegt, was das Projekt bewirken soll. Im Anschluss müssen die formulierten Outcomes und Outputs ggf. noch als Ziele für das Projekt auf den unterschiedlichen Ebenen (Output, Outcome, Impact) formuliert werden. Dabei stellen insbesondere die Wirkungsziele (Outcome-Ebene) die Grundlage für ein wirkungsorientiertes M&E-System dar. Darüber hinaus sind Wirkungsziele wichtig, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und den Fortschritt des Projekts sowohl selbst im Auge zu behalten als auch nach außen (etwa an Geber) kommunizieren zu können.

In der Literatur finden sich verschiedene Begrifflichkeiten im Bereich Ziele für verschiedene Zusammenhänge. So werden in der Projektarbeit Oberziele, Unterziele und Projektziele unterschieden. Als grundsätzliche Unterscheidung können wir Ziele auf Output-Ebene sowie Wirkungsziele auf der Ebene von Outcome (auf Ebene der Menschen in der Projektregion) und Impact (auf gesellschaftlicher Ebene) formulieren. Bei der Zielformulierung von Wirkungen ist es wichtig, die Ziele klar von den Aktivitäten abzugrenzen und bei der Formulierung darauf zu achten, Ziele als positive Wirkungen bzw. als angestrebte Zustände zu formulieren.

Folgende Beispiele verdeutlichen den Unterschied von Wirkungszielen auf Outcome- und Impact-Ebene:

- » Beispiel eines Wirkungsziels für ein Arztprojekt auf Outcome-Ebene: Das gesundheitsförderliche Verhalten von Frauen in der Projektregion ist verbessert.
- » Beispiel eines Wirkungsziels für ein Arztprojekt auf Impact-Ebene: Die Arbeit der German Doctors trägt zur Verringerung der Kindersterblichkeit in Region X bei.

Indikatoren

Zu den einzelnen Zielen der verschiedenen Ebenen bzw. zu den verschiedenen Voraussetzungen der Wirkungslogik können nun Indikatoren entwickelt werden. Indikatoren sind Variablen, die einen Fortschritt bezüglich der Zielerreichung anzeigen. Im M&E-System dienen sie somit der Beobachtung von Umsetzungsprozessen und Veränderungen und geben Auskunft darüber, in welchem Maße die Veränderungen zu einem Zeitpunkt in Richtung der Zielerreichung stattgefunden haben. Es gibt verschiedene Arten von Indikatoren, die in Tabelle 3 übersichtlich dargestellt sind.

Tabelle 3: Übersicht verschiedene Arten von Indikatoren

Verschiedene Messniveaus	Bezug zum Ziel	Ebenen der Wirkungslogik
<p>Quantitative Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> » gemessen über metrische Skalen » produzieren Zahlen » Beispiel: Anzahl Teilnehmer*innen an einer Schulung 	<p>Direkte Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> » messen direkt das, was im Ziel festgelegt ist » sind insbesondere bei zählbaren Sachverhalten auf Output-Ebene möglich » Beispiel: Anzahl Teilnehmende an einem Workshop 	<p>Output-Indikatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> » messen die konkreten Ergebnisse einer durchgeführten Maßnahme » Beispiel: Anzahl von Schulungen
<p>Qualitative Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Skalenniveau der Nominalskala zugeordnet, gibt Auskunft über nicht abstufbare Merkmale » lassen sich anhand von Einschätzungen beschreiben, die ggf. im Rahmen von Skalen abgebildet werden können » Beispiel: veränderte Einstellungen, Motivation, erhöhte Zufriedenheit von Menschen 	<p>Indirekte Indikatoren (Proxy-Indikatoren):</p> <ul style="list-style-type: none"> » weisen nur mittelbar auf den beobachteten Sachverhalt hin » häufig verwendet auf Ebene der Wirkungen bzw. zur Beschreibung von qualitativen Sachverhalten » Beispiel: Ziel: verbesserter Gesundheitszustand, Indikator: Inzidenzen bestimmter Erkrankungen » oftmals mehrere Indikatoren nötig, um einen Sachverhalt zu beschreiben 	<p>Wirkungsindikatoren:</p> <p>Outcome-Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> » beziehen sich auf Wirkungen der umgesetzten Maßnahmen bei Menschen in der Projektregion » meist auch Proxy-Indikatoren » Beispiel: % Kinder unter 5 Jahren mit Mangelernährung <p>Impact-Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> » messen langfristige Wirkungen, die sich ggf. auf die gesellschaftliche Ebene oder auf Veränderungen über die Projektregion hinaus beziehen » Beispiel: Kindersterblichkeit in Land X

Die Verwendung von sowohl quantitativen als auch qualitativen Indikatoren für ein Projekt kann hilfreich sein, um ein umfassendes Bild zu erhalten.

Qualität von Indikatoren

Durch die Entwicklung von Indikatoren wird die Realität oftmals stark vereinfacht – Indikatoren werden niemals die gesamte Komplexität abbilden können. Jedoch kann bei der Entwicklung darauf geachtet werden, dass der Indikator möglichst präzise und trennscharf ist und somit wirklich das misst, was er messen soll (Validität). Ein Indikator beinhaltet demnach folgende Elemente:

- » Kriterium inklusive Messeinheit (was wird beobachtet?)
- » Menschen in der Projektregion (wer wird beobachtet?)
- » Region (wo wird beobachtet?)
- » Zeitpunkt (wann wird beobachtet?)
- » Werte/Ausprägung (zu welchem Zeitpunkt werden Veränderungen in welchem Umfang erwartet: Baseline = Ausgangswert, Target = Zielwert)

Um die Qualität von Indikatoren zu erhöhen, sollten sie SMART (specific, measurable, accepted, realistic, time-bounded) und SPICED sein (subjective, participatory, interpreted, cross-checked, empowering, diverse). Die SPICED-Kriterien richten den Blick auf den partizipativen Ansatz der Entwicklung von Indikatoren. Die Qualitätsmerkmale für Indikatoren (siehe Methoden/Tools) können als Orientierungsrahmen bei ihrer Entwicklung und Überprüfung hilfreich sein. Angemerkt werden muss, dass sich diese Merkmale in der Praxis nie vollständig umsetzen lassen.

Nutzung von Standardindikatoren, Liste Beispielindikatoren GD sowie nationalen/lokalen Indikatoren

Die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise zur Entwicklung von Indikatoren gilt für projektspezifische Indikatoren. So wird der Prozess bei jedem neuen Projekt durchgeführt und es werden eigens für dieses Projekt Indikatoren entwickelt. Dieses Vorgehen ist wichtig, um die Eigenverantwortung der lokalen Mitarbeitenden zu stärken und die Wirkungsorientierung voranzutreiben. Neben projektspezifischen gibt es in der Praxis erprobte Standardindikatoren, die beispielsweise projekt- und länderübergreifend Anwendung finden. Ziel ist es, über ein standardisiertes Vorgehen und die Aggregation von Daten eine Vergleichbarkeit zwischen Projekten und Ländern herstellen zu können. German Doctors möchte zukünftig eine Liste mit Beispielindikatoren in einem partizipativen Prozess entwickeln, die den Fortschritt zur Zielerreichung auf Organisationsebene abbilden können (siehe M&E-Konzept German Doctors) und gerade für die Projekte mit gleichen Ansätzen (z. B. Arztprojekte) hilfreich und relevant sind. Standard- bzw. Beispielindikatoren sollen genutzt werden, wo immer sie relevant und möglich sind. Sie dürfen den Prozess der Wirkungsorientierung jedoch nicht behindern.

Ebenso ist es möglich, dass in den verschiedenen Ländern, in denen wir tätig sind, nationale (Standard-)Indikatoren bzw. Indikatoren auf lokaler Ebene entwickelt und genutzt werden, z. B. durch die Gesundheitsbehörden. Im Rahmen des wirkungsorientierten Entwicklungsprozesses sollte dies stets berücksichtigt und erfragt werden, damit keine parallelen M&E-Systeme aufgebaut werden. Die M&E-Systeme sollten stimmig zu lokalen Plänen und Systemen sein, auch in Bezug auf die Ziele und die Messung der Zielerreichung.

Zum Thema Indikatoren und Indikatorenentwicklung gibt es eine Vielzahl an Literatur. Folgende Quellen können zur Vertiefung hilfreich sein.

- » Kurz und Kubek (2017): Kursbuch Wirkung. S.63ff: Schritte zur Indikatorenentwicklung
- » Holzapfel (2014): Darstellung von Ergebnissen in der Entwicklungszusammenarbeit – Risiken und Grenzen (<https://www.die-gdi.de/analysen-und-stellungnahmen/article/darstellung-von-ergebnissen-in-der-entwicklungszusammenarbeit-risiken-und-grenzen/>)
- » Schwemlein, Cronk und Bartram (2016): Indicators for Monitoring WASH: A Systematic Review of Indicator Selection Methods
- » WHO (2018): Global Reference List of 100 Core Health Indicators (<https://www.who.int/healthinfo/indicators/2018/en/>)
- » WHO (2020) World health statistics 2020: monitoring health for the SDGs
- » VENRO (2015): Nutzung von Standardindikatoren in der Entwicklungszusammenarbeit
- » Meyer (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung

Annahmen

Der Begriff Annahmen (assumptions) wird in den verschiedenen Ansätzen unterschiedlich verwendet. Im Rahmen des LogFrame-Ansatzes umfassen die Annahmen Faktoren, die zwar außerhalb der Kontrolle des Projekts liegen, jedoch Auswirkungen auf die Zielerreichung haben. Solche externen Faktoren können bevorstehende Wahlen oder Naturkatastrophen im Projektland sein, deren Auswirkungen die Umsetzung bestimmter Projektaktivitäten erschweren oder sogar unmöglich machen. Hier zeigt sich die Verbindung zur weiter vorne beschriebenen Risikoanalyse, in der bestimmte externe Faktoren bereits identifiziert werden können.

Methoden und Tools

LogFrame Matrix

- » Vorlage LogFrame-Matrix German Doctors (auf Anfrage)
- » Vorlage Wirkungsmatrix BMZ im Leitfaden zum Projektantrag Engagement Global (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)
- » Checkliste Wirkungsmatrix BMZ (Schulungsmaterial)

Entwicklung von Indikatoren

- » SMART-Kriterien/SPICED-Kriterien
- » Checkliste Indikatoren entwickeln (<https://www.wirkung-lernen.de/anhang/downloads/>)
- » Leitfaden zum Projektantrag Engagement Global (BMZ), S. 13-15 (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)
- » Checkliste Wirkungsmatrix BMZ inklusive Überprüfung von Zielen und Indikatoren
- » Checkliste Qualitätsmerkmale für Indikatoren BMZ (Schulungsmaterial)

- » Ablaufplan Workshop Entwicklung Wirkungslogik/ToC (auf Anfrage)
- » Guidance SMART Indicators (<https://www.indikit.net/>)

Umsetzung in der Praxis

Die Erstellung der LogFrame-Matrix ist ein iterativer Prozess, u. a. aus der Beschreibung von Informationen, einer Überprüfung anhand von Ergebnissen aus vorhergehenden Schritten und Anpassungen. Beim Entwickeln der Matrix wird generell mit der ersten Spalte, der Interventionslogik bzw. Projektbeschreibung, begonnen. Hier wird von oben nach unten vorgegangen, beginnend mit dem Oberziel bzw. Impact. Anschließend werden die Annahmen von unten nach oben erarbeitet. In einem weiteren Schritt werden die Indikatoren zu den jeweiligen Zielen entwickelt und ihre Nachweisquellen definiert.

Project Description	Indicators	Sources of verification	Assumptions
Overall objective ①	⑧	⑨	
Purpose ②	⑩	⑪	⑦
Results ③	⑫	⑬	⑥
Activities ④ <i>(optional inclusion in the matrix)</i>	<i>Not included</i>	<i>Not included</i>	⑤ <i>(optional inclusion in the matrix)</i>

Abbildung 2: Schritte Entwicklung einer LogFrame-Matrix (PCM Guidelines Europäische Kommission, 2004)

In der Praxis wird der Schritt der detaillierten Ausarbeitung einer Wirkungslogik (beschriebene Schritte Kapitel 2.2.1 – 2.2.5) aufgrund mangelnder Ressourcen teils übersprungen, was das Ausfüllen der Matrix deutlich verkompliziert. Erfahrungsgemäß sind die Ergebnisse im letzteren Fall auch qualitativ schlechter.



Unsere lokalen Partnerorganisationen in den Arztprojekten haben oft keine eigenen Vorlagen für eine Log-Frame-Matrix. Hier kann die GD-Vorlage genutzt werden. Gibt es eigene Vorlagen, sollte geprüft werden, ob sie die Inhalte der GD-Vorlage umfassen (Zielebenen, Indikatoren, Baseline-Wert, Zielwert, Annahmen). Ist das der Fall, kann selbstverständlich auch das Format der Partnerorganisation genutzt werden.



Im Rahmen von BMZ-geförderten Partnerprojekten ist die Erstellung einer Wirkungsmatrix notwendig. Diese besteht aus den zuvor beschriebenen Zielebenen. Zudem gibt es eine Spalte für die Indikatoren, die jeweils im Ist- sowie im Sollzustand beschrieben werden. Annahmen wie bei der LogFrame-Matrix sind hier nicht vorgesehen. Die unter Methoden/Tools aufgeführte Checkliste kann bei der Erstellung einer Wirkungsmatrix im Rahmen von BMZ-geförderten Projekten hilfreich ist.

Formulierung von Zielen

Durch die Erstellung der Zielanalyse bzw. Wirkungslogik sowie der Strategieanalyse wird ermittelt, was durch das Projekt verändert bzw. erreicht werden soll. Ggf. sind die Outputs und Outcomes der Zieleana-

lyse/Wirkungslogik jedoch noch nicht konkret als Ziele formuliert. Es gilt zunächst zu prüfen, welche Vorgaben und Definitionen in Bezug auf die Zielformulierung von involvierten Gebern für die Ziele, z. B. im Rahmen einer Antragsstellung, genutzt werden. Liegen keine Vorgaben vor, werden in Absprache mit den lokalen Mitarbeitenden der Partnerorganisation folgende Bezeichnungen für ein einheitliches Verständnis verwendet:

- » Impact / Overall Objective = Oberziel, bezieht sich auf langfristige Veränderungen, ggf. auch der gesamten Gesellschaft bzw. über die Projektregion hinaus, zu dem das Projekt meist nur einen Beitrag leisten kann. Die Formulierung des Ziels ist dementsprechend z. B.: Ein Beitrag zur Reduktion der Kindersterblichkeit in Sierra Leone ist geleistet.
- » Outcome / Project Objective = Projektziel, bezieht sich auf kurz- oder mittelfristige Veränderungen/Wirkungen für die direkten oder indirekten Zielgruppen des Projekts. Das Ziel bezieht sich dementsprechend auf Veränderungen. z. B.: Frauen in der Projektregion sind empowert, ihre Rechte in Bezug auf Gesundheit einzufordern.
- » Outputs/Results = Ergebnis, bezieht sich auf die Umsetzung der Projektaktivitäten. Output-Ziele werden dementsprechend als Ergebnisse formuliert, z. B.: Frauen in der Projektregion sind über für sie relevante Gesundheitsthemen informiert und sensibilisiert.



Im Rahmen von BMZ-geförderten Projekten im Bereich private Träger wird im Antragsverfahren eine detaillierte Beschreibung von Zielen des Projekts in der Projektlaufzeit und den damit verbundenen messbaren Veränderungen, die durch die Projektimplementierung angestoßen werden, notwendig. Im Leitfaden zum Antragsverfahren werden dabei die folgenden Definitionen der Begrifflichkeiten aus der Wirkungsmatrix verwendet:

Als Ziele werden die „angestrebten entwicklungspolitischen Verbesserungen für die Menschen in der Projektregion“ verstanden. Diese sollen konkret und an den Bedarfen der Menschen in der Projektregion orientiert formuliert sein. Zudem müssen sie nachprüfbar und innerhalb der geplanten Laufzeit erreichbar sein. Die Entwicklung von Zielen und Indikatoren basiert auf der Ausgangssituation sowie einer Problemanalyse aus der Projektregion. Die verschiedenen Zielebenen der Wirkungsmatrix sind folgendermaßen definiert:

- » Oberziel (Impact)

Die Leitfrage zur Zielformulierung auf dieser Ebene ist: Welchen Nutzen (= direkte Wirkung) hat das Projekt für die Menschen in der Projektregion? Ein Beispiel ist: Die wirtschaftlichen Lebensgrundlagen von armen bäuerlichen Familien in der Region x in Land y haben sich verbessert.

- » Projektziel (Outcome)

Die Leitfrage zur Zielformulierung auf dieser Ebene ist: Wie werden die durch das Projekt geschaffenen Kapazitäten (Strukturen, Produkte, Güter, Dienstleistungen oder Fähigkeiten) von den Menschen in der Projektregion genutzt? Ein Beispiel ist: Die geschulten Kleinbäuerinnen und -bauern in der Provinz x wenden effektiv die neue Methode y auf ihren Feldern an und vermitteln ihre Kenntnisse weiter. Zu beachten ist auf Outcome-Ebene, dass nur ein Projektziel entwickelt werden soll. Erfahrungsgemäß kann dieses aber mehrere Komponenten beinhalten.

» Unterziele (Output)

Die Leitfrage zur Zielformulierung auf dieser Ebene ist: Welche Kapazitäten (Strukturen, Produkte, Güter, Dienstleistungen oder Fähigkeiten) werden bei den Menschen in der Projektregion durch das Vorhaben entwickelt / gestärkt? Ein Beispiel ist: In der Region x besteht y Monate nach Projektbeginn Zugang zu drei funktionsfähigen Ausbildungsstätten im Feld Elektrotechnik, IT und Schneiderei. Auf Ebene der Unterziele können mehrere Ziele formuliert werden.

Entwicklung von Indikatoren

Zu jedem formulierten Ziel in der Matrix werden passende Indikatoren entwickelt. Grundsätzlich gilt, dass Indikatoren möglichst nicht allein, sondern gemeinsam mit relevanten Stakeholdern entwickelt werden sollten. Hierzu bietet sich ein Workshop-Format an.

Teilnehmende: Wenn möglich sollten hier alle relevanten Stakeholder einbezogen werden (Teilnehmende des Planungsworkshops). Von zentraler Bedeutung ist das lokale Team, hier möglichst Mitarbeitende aus allen Bereichen. Es wird eine Moderation benötigt.

Zeitbedarf: ca. 1/2 Tag, Weiterentwicklung über einen längeren Zeitraum ggf. nötig

Material: Karteikarten oder Post-its, Stifte

Vorgehen:

- » Zu jedem erarbeiteten Ziel wird ein Brainstorming über mögliche Indikatoren durchgeführt. Dieses kann aus Zeitgründen in Kleingruppen erfolgen, die dann ihre Ergebnisse im Anschluss in der großen Runde vorstellen.
- » Die Indikatoren aus dem Brainstorming sollten gemeinsam auf Relevanz, Qualität und Umsetzbarkeit geprüft werden.

Herausforderungen: Ziele und Indikatoren können oft fortlaufend verbessert werden, sie sollten daher im Projektverlauf immer wieder kritisch hinterfragt und reflektiert werden, etwa im Rahmen von jährlichen Diskussionen über Monitoringdaten und den Fortschritt des Projekts. Falls notwendig, können Indikatoren ergänzt werden. Um relevante und sinnvolle Indikatoren bereits in der Phase der Entwicklung zu identifizieren, sollte abschließend für jeden Indikator hinterfragt werden, ob ein Messen überhaupt möglich ist. Ist das nicht der Fall, ist ein noch so guter Indikator nicht brauchbar. Zudem sollte schlussendlich immer noch einmal kritisch hinterfragt werden, welche Indikatoren wirklich sinnvoll und notwendig sind, um über den Prozess und die Wirkung des Projektes zu berichten. Die Gefahr, zu viele Indikatoren zu entwickeln, ist immer gegeben. Etwa zwei bis drei pro Ziel gelten als sinnvoll.

Grundsätzlich sollten möglichst für alle Stufen der Wirkungslogik Indikatoren entwickelt werden, zumindest bis zur Outcome-Ebene. Für die Impact-Ebene sind sie oft nur dann sinnvoll, wenn das Projekt längerfristig angelegt ist. Bei der Entwicklung sollte die Durchführbarkeit der Datenerhebung bereits mitbedacht werden. Falls notwendige Daten nicht verfügbar sind und nicht selbst erhoben werden können, ist der Indikator nicht geeignet. Der Einbezug von lokalen Mitarbeitenden der Partnerorganisationen in den Entwicklungsprozess von Indikatoren ist ausschlaggebend, da sie am besten einschätzen können, was vor Ort realisiert werden kann. Grundsätzlich gilt es, auch für die gesamte Indikatorenentwicklung einen partizipativen Ansatz zu verfolgen. Lokale Mitarbeitende können eine andere und ggf. dem Kontext eher entsprechende Vorstellung davon haben, wie Wirkung gemessen werden kann.



Bei BMZ-finanzierten Projekten privater Träger lautet die Vorgabe, dass zu dem Projektziel und jedem Unterziel mindestens ein Indikator entwickelt werden muss. Der Indikator auf Projektziel-Ebene soll die Nutzung von entwickelten Kapazitäten messen, die Indikatoren auf Ebene der Unterziele die initiierte Entwicklung von Kapazitäten. Indikatoren zur Oberzielebene sollen möglichst dem Projektziel zugeordnet werden, hier ist keine eigene Spalte für Indikatoren vorgesehen. Bei der Entwicklung von Indikatoren sollte darauf geachtet werden, dass sie SMART sind und, wenn sinnvoll, sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte beinhalten. Die Indikatoren bilden in der Wirkungsmatrix Ausgangs- und Zielwerte ab. Der Zielwert entspricht dem Sollwert am Ende der Projektlaufzeit.

Identifikation von Annahmen

Annahmen werden meist schon im Rahmen der Analyseschritte (Stakeholderanalyse, Problemanalyse, Zielanalyse, Strategieanalyse) diskutiert und somit identifiziert. Bei der konkreten Ausformulierung der Annahmen kann die Frage nach externen Faktoren hilfreich sein, die die Projektimplementierung, die Zielerreichung und langfristige Nachhaltigkeit des Projekts beeinflussen und außerhalb der Kontrolle des Projekts liegen.

Um zusätzliche Annahmen identifizieren zu können, sollten relevante Stakeholder einbezogen bzw. befragt werden. So weitet sich der Blick, indem verschiedene Perspektiven einbezogen werden.

2.3 Theory of Change in der wirkungsorientierten Projektplanung

Hintergrundinformationen

Kritiker des LogFrame-Ansatzes empfinden sein Wirkungsmodell zu stark vereinfacht bzw. zu linear. Für eine detaillierte und vertiefende Erarbeitung von Wirkungslogiken, die insbesondere auch die Wirkungspfade in den Blick nehmen und umfassende Annahmen formulieren, scheinen Ansätze der Theory of Change (ToC) sinnvoll. Der Begriff ToC bezieht sich nicht auf einen einzigen Ansatz, vielmehr gibt es verschiedene Ansätze mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Zudem wird der Begriff teils auch verwendet, wenn im Allgemeinen ein Wirkmodell oder eine Wirkungslogik gemeint ist. Mittlerweile sind Ansätze der ToC in der Entwicklungszusammenarbeit international etabliert. Die folgenden Ausführungen basieren auf dem ToC-Ansatz des Aspen Institute aus New York.

Der ToC-Ansatz als ein systematischer und wirkungsorientierter Projektplanungsprozess bringt als Resultat ein Wirkungsmodell (auch Theory of Change genannt) hervor. Dabei werden zentrale lokale Stakeholder in den Prozess einbezogen, also ein hohes Maß an Partizipation der relevanten Zielgruppen gefordert. Ein besonderes Augenmerk wird bei der Entwicklung der ToC auf die Wirkpfade, also die Wege zur Zielerreichung, gelegt. Die Wirkpfade basieren dabei auf Evidenzen der Literatur oder aus Erfahrungswissen. Darüber hinaus spielen weitere Annahmen, z. B. Kontextfaktoren, in der Entwicklung der ToC eine Rolle. Auch negative Wirkungen können über den Ansatz ermittelt werden. Der ToC-Ansatz bietet eine gute Möglichkeit, detaillierte Wirkmodelle im Rahmen von M&E-Systemen zu erstellen. Er ist somit für die Projektplanung und Weiterentwicklung hilfreich. Berücksichtigt werden muss dabei, dass der ToC-Ansatz einen relativ hohen Aufwand erfordert.

Folgende Quellen dienen der vertiefenden Literatur zum Ansatz der ToC nach dem Aspen Institute:

- » Stiftung Zewo (o.J.): Leitfaden Wirkungsmessung (<https://zewo.ch/de/download-als-pdf/>)
- » Anderson (2006): The Community Builder's Approach to Theory of Change (https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf)

Im Folgenden werden die verschiedenen Schritte des ToC-Ansatzes detailliert erläutert.

2.3.1 Identifizieren von Langzeitzielen/Outcomes

Hintergrundinformationen

Jedes Projekt hat ein oder mehrere langfristige Ziele bzw. strebt an, einen Beitrag zu langfristigen Veränderungen in der Projektregion zu leisten. In der Projektplanung sollten relevante Stakeholder zunächst ein einheitliches Verständnis über solche angestrebten, langfristigen Veränderungen gewinnen. Dies ist nicht immer automatisch gegeben, verschiedene Stakeholder haben möglicherweise unterschiedliche Vorstellungen und Ideen von Langzeitzielen.

Ein Langzeitziel ist eine Veränderung, die nach mehreren Jahren der Projektimplementierung erreicht werden soll. Solche langfristigen Veränderungen werden häufig unkonkret formuliert und/oder haben mehrere Komponenten. Ein Langzeitziel im Rahmen des ToC-Ansatzes sollte so konkret wie möglich formuliert werden, damit der Weg bis zum Ziel klar formuliert werden kann und ein einheitliches Verständnis entwickelt wird, was das Langzeitziel konkret bedeutet und umfasst. Es können, wenn nötig, mehrere Langzeitziele formuliert werden. Für jedes einzelne wird in den folgenden Schritten ein Pathway of Change erstellt. Für Projekte mit mehreren Langzeitzielen ist die Entwicklung einer ToC aufgrund der bestehenden Komplexität umfangreich und aufwendig.

Methoden und Tools

- » Leitfaden Entwicklung ToC Aspen Institute (https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf)
- » Ablaufplan Workshop Entwicklung Wirkungslogik/ToC (inklusive Entwicklung Pathway of Change mittels Definition Langzeitziele bzw. Wirkungsfelder und anschließender Rückwärtsinduktion im ToC-Ansatz) (auf Anfrage)
- » Beispiel-Ausschnitt aus einem Pathway of Change eines Arztprojekts (Anhang 3)

Umsetzung in der Praxis

Teilnehmende: Wenn möglich sollten hier alle relevanten Stakeholder, auch die direkten und indirekten Zielgruppen, einbezogen werden. Ist das nicht möglich, sollten zumindest Vertreter*innen von Zielgruppen involviert werden. Zudem können Zielgruppen zuvor befragt werden und die Erkenntnisse in den Workshop einfließen. Verschiedene Ansichten und Perspektiven bereichern den Workshop und damit die Entwicklung der Wirkungslogik. Von zentraler Bedeutung ist das lokale Team, hier möglichst Mitarbeitende aus allen Bereichen. Der Workshop sollte moderiert werden.

Eine zuvor durchgeführte Problemanalyse, z. B. mithilfe eines Problembaums (siehe Kapitel 2.2.3), kann hilfreich sein, um sich vorab mit der bestehenden Situation und den vorherrschenden Problemen auseinanderzusetzen. Ist bereits eine umfangreiche Situations- und Problemanalyse erfolgt, können die Ergebnisse vor der Entwicklung des Ziels vorgestellt werden.

Zeitbedarf: 1-2 Stunden, die Formulierung des Langzeitziels ist nur ein Teilschritt in der Entwicklung eines Pathway of Change.

Material: Flipchart oder Whiteboard, Karteikarten, Stifte

Vorgehen:

- » Zu Beginn wird ein Langzeitziel mittels Brainstorming in der Gruppe erarbeitet. Dafür sollte zunächst festgelegt werden, in welchem zeitlichen Rahmen dieses Langzeitziel erreicht werden soll (fünf Jahre, zehn Jahre etc.). Es kann hilfreich sein, wenn die Teilnehmenden zunächst für sich allein überlegen. Dafür können folgende Fragen hilfreich sein (Anderson 2006):
 - What are the ultimate goals of this project?
 - How will you define success in this project?
 - What are your funders or project participants expecting to get from this project?
 - Given what you know today, what will be different in your community in the long-term?
- » Nach dem individuellen Reflektieren können die Ideen der Teilnehmenden in der Gruppe vorgestellt werden. Ähnliche Themen können zusammengefasst werden. Es sollte gemeinsam diskutiert werden, welche der Ideen ggf. zuvor erreicht werden müssen, somit möglicherweise nicht das Langzeitziel darstellen, sondern vorgeschaltete Ziele.
- » Die Gruppe sollte sich möglichst auf ein Langzeitziel einigen, ggf. per Abstimmung.
- » Im Anschluss kann bereits ein Brainstorming über mögliche Indikatoren erfolgen, die das Erreichen des Langzeitziels messen.

2.3.2 Entwicklung Pathway of Change/Wirkungslogik

Hintergrundinformationen

Die Erstellung einer Wirkungslogik kann Bestandteil eines Planungsworkshops im Rahmen der Projektplanungsphase sein. Es ist darüber hinaus aber auch möglich, eine Wirkungslogik in einem bereits bestehenden Projekt zu entwickeln. Insgesamt scheint das Workshop-Format geeignet.

Es kann sinnvoll sein, die zu Beginn des Projekts erstellte Wirkungslogik bzw. das Wirkungsmodell in regelmäßigen Abständen mit den lokalen Mitarbeitenden anzuschauen und zu diskutieren, insbesondere um z. B. Stärken und Herausforderungen des Projekts herauszuarbeiten. Über den angeregten Diskurs können Ideen zu Verbesserungen und eine Schwerpunktsetzung für die nächste Zeit abgeleitet werden.

In diesem Sinne entsteht mit der Wirkungslogik ein „lebendiges“ Dokument, das jederzeit verändert und angepasst werden kann. Sie soll über die Projektplanung hinaus dazu anregen, regelmäßig über das aktuelle Vorgehen zu reflektieren, Lücken aufzudecken und somit geeignete Anpassungen in der Projektsteuerung vorzunehmen. Falls geplante Ziele nicht erreicht werden, kann die Wirkungslogik eines Projekts hilfreich sein, um mögliche Ursachen zu identifizieren. Darüber hinaus sind Wirkungslogiken auch eine gute Grundlage für Evaluationen.

Methoden und Tools

- » Leitfaden Entwicklung ToC Aspen Institute (https://www.theoryof-change.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf)
- » Ablaufplan Workshop Entwicklung Wirkungslogik/ToC (inklusive Entwicklung Pathway of Change mittels Definition Langzeitziele bzw. Wirkungsfelder und anschließender Rückwärtsinduktion im ToC-Ansatz) (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis

Teilnehmende: Wenn möglich sollten hier alle relevanten Stakeholder, auch die direkten und indirekten Zielgruppen, einbezogen werden. Ist das nicht möglich, sollten zumindest Vertreter*innen von Zielgruppen involviert werden. Zudem können Zielgruppen zuvor befragt werden und die Erkenntnisse in den Workshop einfließen. Verschiedene Ansichten und Perspektiven bereichern den Workshop und damit die Entwicklung der Wirkungslogik. Von zentraler Bedeutung ist das lokale Team, hier möglichst Mitarbeitende aus allen Bereichen. Es wird eine Moderation benötigt.

Zeitbedarf: etwa 1/2 Tag, der Pathway of Change ist dabei nur ein Teilschritt in der Entwicklung einer ToC, eine Weiterentwicklung ist über einen längeren Zeitraum erforderlich

Material: Flipchart oder Whiteboard, Karteikarten, Stifte

Vorgehen:

- » Ausgehend vom Langzeitziel (siehe Kapitel 2.3.1) werden durch Rückwärtsschritte bzw. Rückwärtsinduktion (Backwards Mapping) die jeweiligen Voraussetzungen bzw. Zwischenresultate zur Erreichung des Langzeitziels erarbeitet. Die Kernfrage ist dabei: Welche Voraussetzungen sind notwendig, um das Outcome /Ziel zuvor zu erreichen?
- » Mit dieser Frage werden zunächst die direkten Voraussetzungen vor dem Langzeitziel identifiziert (Faustregel: ca. 4-6 Voraussetzungen). Weitere Voraussetzungen zu den bereits identifizierten können in Kleingruppenarbeit ermittelt werden. Dies erfolgt mittels Rückwärtsinduktion so lange, bis sich keine Voraussetzungen mehr finden (ggf. auf fünf Voraussetzungen begrenzen). Die Kleingruppen stellen im Anschluss ihre Logik vor, die Gruppe kann ergänzen.
- » Verbindungen der einzelnen Voraussetzungen untereinander werden mit Pfeilen gekennzeichnet. Zugrunde liegen sollten hier, wie oben beschrieben, evidenzbasierte Annahmen oder Erkenntnisse aus vorherigen Evaluationen. Eine solche Überprüfung der Verbindungen erfolgt ggf. außerhalb des Workshops, da dieser Schritt zeitintensiv ist (Literaturrecherche, Sichtung von Evaluationen etc.). Hier ist es ggf. nicht notwendig, alle Teilnehmenden einzubeziehen.
- » Die erstellte Logik wird noch einmal von der gesamten Gruppe kritisch betrachtet und auf Lücken überprüft.
- » Das Vorgehen ist insgesamt sehr offen, da ausgehend vom Langzeitziel rückwärts gedacht wird. Somit kann der erstellte Pathway of Change verschiedene Bereiche umfassen, die nicht alle im Rahmen eines Projekts inkludiert werden. Eine anschließende Strategieanalyse (siehe Kapitel 2.3.4) ist deshalb sinnvoll.

Herausforderung: Dieser Ansatz setzt ein offenes Denken der Teilnehmenden voraus. Mögliche Projektaktivitäten sollten zu diesem Zeitpunkt nicht im Mittelpunkt stehen. Das ist dann schwierig, wenn Projekte

bereits seit Längerem durchgeführt werden und die Teilnehmenden des Workshops, z. B. Projekt-Mitarbeitende, bestehende Projektaktivitäten gut kennen und selbst durchführen. Auch kann der offene Blick eingeschränkt sein, wenn bestimmte Ansätze (z. B. Arztprojekte) eine bereits festgelegte Struktur inklusive feststehender Aktivitäten haben. Jedoch scheint ein solches offenes Vorgehen auch für einen in dieser Weise festgelegten Ansatz sinnvoll. Die Herangehensweise wird am besten der oftmals hohen Komplexität der Probleme in den Projektregionen gerecht und ermöglicht ebenso einen kritischen Blick auf bereits festgelegte Strukturen und Aktivitäten. Wenn deutlich wird, dass auch andere Strategien zur Zielerreichung sinnvoll und notwendig sind, können etwa Arztprojekte mit Ergänzungsprogrammen komplementiert oder auch zusätzliche Partnerprojekte integriert werden.

Förderlich für die Erstellung einer Wirkungslogik ist das Einbeziehen von relevanten Stakeholdern. Dazu zählen auch die direkten oder indirekten Zielgruppen des Projekts. Falls diese an einem Workshop-Format nicht teilnehmen können, kann ihre Perspektive durch einen vorherigen Austausch in den Workshop eingebracht werden (etwa Fokusgruppen mit Zielgruppen, Interviews mit zentralen Stakeholdern). Denkbar ist auch, Vertretende von Zielgruppen (z. B. Community Health Worker) in Workshops einzubeziehen. Sie nehmen dann als Vertretende die Position der Zielgruppen ein.

2.3.3 Entwicklung von Indikatoren

Hintergrundinformationen

Zu den einzelnen Outcomes bzw. Voraussetzungen des Pathway of Change können im nächsten Schritt Indikatoren entwickelt werden. Damit werden die Outcomes operationalisiert bzw. messbar gemacht.

Indikatoren sind Variablen, die eine Eigenschaft bzw. einen Zustand beschreibend erfassen können. Über den Zeitverlauf können über Indikatoren Veränderungen, z. B. Fortschritte bezüglich der Zielerreichung, beschrieben werden. Im M&E-System dienen Indikatoren somit der Beschreibung der Ausgangssituation und im Verlauf der Beobachtung von Umsetzungsprozessen und Veränderungen. Sie geben Auskunft darüber, in welchem Maße die Veränderungen zu einem Zeitpunkt in Richtung Zielerreichung stattgefunden haben. Es gibt verschiedene Arten von Indikatoren, die in Tabelle 3 (siehe S. 26) übersichtlich dargestellt sind. Die Verwendung von sowohl quantitativen als auch qualitativen Indikatoren für ein Projekt kann hilfreich sein, um ein umfassendes Bild zu erhalten.

Qualität von Indikatoren

Durch die Entwicklung von Indikatoren wird die Realität oftmals stark vereinfacht und Indikatoren können niemals die gesamte Komplexität abbilden. Jedoch kann bei der Entwicklung darauf geachtet werden, dass der Indikator möglichst präzise und trennscharf ist und somit wirklich das misst, was er messen soll (Validität). Ein Indikator beinhaltet demnach folgende Elemente:

- » Kriterium inklusive Messeinheit (was wird beobachtet?)
- » Menschen in der Projektregion (wer wird beobachtet?)
- » Region (wo wird beobachtet?)
- » Zeitpunkt (wann wird beobachtet?)
- » Werte/Ausprägung (in welchem Zeitraum werden Veränderungen in welchem Umfang erwartet?
Baseline = Ausgangswert, Target = Zielwert)

Um die Qualität von Indikatoren zu erhöhen, sollten sie SMART (specific, measurable, accepted, realistic, time-bounded) und SPICED sein (subjective, participatory, interpreted, cross-checked, empowering, diverse). Die SPICED-Kriterien richten den Blick auf den partizipativen Ansatz der Entwicklung von Indikatoren sowie die Relevanz der Indikatoren für relevante Stakeholder. Die Qualitätsmerkmale für Indikatoren (siehe Methoden/Tools) können als Orientierungsrahmen bei der Entwicklung und Überprüfung von Indikatoren hilfreich sein. Angemerkt werden muss, dass sich diese Merkmale in der Praxis nie vollständig umsetzen lassen.

Nutzung von Standardindikatoren, Liste Beispielindikatoren GD sowie nationalen/lokalen Indikatoren

Die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise zur Entwicklung von Indikatoren gilt für projektspezifische Indikatoren. So wird der Prozess bei jedem neuen Projekt durchgeführt und es werden eigens für dieses Projekt Indikatoren entwickelt. Dieses Vorgehen ist wichtig, um die Eigenverantwortung der lokalen Mitarbeitenden zu stärken und die Wirkungsorientierung voranzutreiben. Neben projektspezifischen Indikatoren gibt es in der Praxis erprobte Standardindikatoren, die beispielsweise projekt- und länderübergreifend Anwendung finden. Ziel ist es, über ein standardisiertes Vorgehen und die Aggregation von Daten eine Vergleichbarkeit zwischen Projekten und Ländern herstellen zu können. German Doctors möchte zukünftig eine Liste mit Beispielindikatoren in einem partizipativen Prozess entwickeln, die den Fortschritt zur Zielerreichung auf Organisationsebene der German Doctors abbilden können (siehe M&E-Konzept German Doctors) und gerade für die Projekte mit gleichen Ansätzen (z. B. Arztprojekte) hilfreich und relevant sind. Standard- bzw. Beispielindikatoren sollen, wo immer relevant und machbar, genutzt werden. Sie dürfen den Prozess der Wirkungsorientierung jedoch nicht behindern.

Ebenso ist es möglich, dass in den verschiedenen Ländern, in denen wir tätig sind, nationale (Standard-)Indikatoren bzw. Indikatoren auf lokaler Ebene, etwa durch die Gesundheitsbehörden, entwickelt und genutzt werden. Im Rahmen des wirkungsorientierten Entwicklungsprozesses sollte dies stets berücksichtigt und erfragt werden, damit keine parallelen M&E-Systeme aufgebaut werden. Die M&E-Systeme sollten stimmig zu lokalen Plänen und Systemen sein, auch in Bezug auf die Ziele und die Messung der Zielerreichung.

Zum Thema Indikatoren und Indikatorenentwicklung gibt es eine Vielzahl an Literatur. Folgende Quellen können bei dem Thema Indikatoren zur Vertiefung hilfreich sein.

- » Kurz und Kubek (2017): Kursbuch Wirkung. S.63ff: Schritte zur Indikatorenentwicklung
- » Holzapfel (2014): Darstellung von Ergebnissen in der Entwicklungszusammenarbeit – Risiken und Grenzen (<https://www.die-gdi.de/analysen-und-stellungnahmen/article/darstellung-von-ergebnissen-in-der-entwicklungszusammenarbeit-risiken-und-grenzen/>)
- » Schwemlein, Cronk und Bartram (2016): Indicators for Monitoring WASH: A Systematic Review of Indicator Selection Methods
- » WHO (2018): Global Reference List of 100 Core Health Indicators (<https://www.who.int/healthinfo/indicators/2018/en/>)
- » WHO (2020) World health statistics 2020: monitoring health for the SDGs
- » VENRO (2015): Nutzung von Standardindikatoren in der Entwicklungszusammenarbeit
- » Meyer (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung

Methoden und Tools

Entwicklung von Indikatoren

- » Leitfaden Entwicklung ToC Aspen Institute (https://www.theoryof-change.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf)
- » SMART-Kriterien / SPICED-Kriterien
- » Checkliste Indikatoren entwickeln (<https://www.wirkung-lernen.de/anhang/downloads/>)
- » Leitfaden zum Projektantrag Engagement Global (BMZ), S. 13-15 (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)
- » Checkliste Wirkungsmatrix BMZ inklusive Überprüfung von Zielen und Indikatoren (Schulungsmaterial)
- » Checkliste Qualitätsmerkmale für Indikatoren BMZ (Schulungsmaterial)
- » Ablaufplan Workshop Entwicklung Wirkungslogik/ToC (auf Anfrage)
- » Guidance SMART Indicators (<https://www.indikit.net/>)

Umsetzung in der Praxis

Workshop Indikatorenentwicklung

Als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Indikatoren eignet sich die entwickelte Wirkungslogik (siehe Kapitel 2.3.2). Zu jeder formulierten Voraussetzung kann zunächst ein Brainstorming über mögliche Indikatoren erfolgen. Im Team kann dann diskutiert werden, welche Indikatoren besonders relevant, geeignet und in der Praxis gut messbar sind. Indikatoren werden am besten im Team entwickelt, um verschiedene Perspektiven, Erfahrungen und Vorstellungen zusammenzubringen.

Teilnehmende: Wenn möglich sollten hier alle relevanten Stakeholder einbezogen werden (Teilnehmende des Planungsworkshops). Von zentraler Bedeutung ist das lokale Team, hier möglichst Mitarbeitende aus allen Bereichen. Der Workshop sollte moderiert werden.

Zeitbedarf: ca. 1/2 Tag, Weiterentwicklung über einen längeren Zeitraum ggf. nötig

Material: Karteikarten oder Post-its, Stifte

Vorgehen:

- » Zu jeder in der Wirkungslogik erarbeiteten Voraussetzung wird ein Brainstorming über mögliche Indikatoren durchgeführt. Dies kann aus Zeitgründen in Kleingruppen erfolgen, die dann ihre Ergebnisse im Plenum vorstellen. Die Gruppe kann Ergänzungen vornehmen.
- » Die Indikatoren aus dem Brainstorming sollten gemeinsam auf Relevanz, Qualität und Umsetzbarkeit geprüft werden.

Herausforderungen: Ziele und Indikatoren können oft fortlaufend verbessert werden, sie sollten daher im Projektverlauf immer wieder kritisch hinterfragt und reflektiert werden, etwa im Rahmen von jährlichen Diskussionen über Monitoringdaten und den Fortschritt des Projekts. Falls notwendig können z. B. Indikatoren ergänzt werden. Um relevante und sinnvolle Indikatoren bereits in der Phase der Entwicklung zu identifizieren, sollte abschließend für jeden Indikator hinterfragt werden, ob ein Messen überhaupt möglich

ist. Ist das nicht der Fall, ist ein noch so guter Indikator nicht brauchbar. Zudem sollte schlussendlich immer noch einmal kritisch hinterfragt werden, welche Indikatoren wirklich sinnvoll und notwendig sind, um über den Prozess und die Wirkung des Projektes zu berichten. Die Gefahr, zu viele Indikatoren zu entwickeln, ist immer gegeben. Als Richtwert lässt sich festhalten, dass etwa 2-3 Indikatoren pro Ziel sinnvoll sind.

Grundsätzlich sollten möglichst für alle Stufen der Wirkungslogik Indikatoren entwickelt werden, zumindest bis zur Outcome-Ebene. Indikatoren für die Impact-Ebene machen nur Sinn, wenn das Projekt längerfristig angelegt ist. Bei der Entwicklung sollte auch bereits die Durchführbarkeit der Datenerhebung bedacht werden. Falls notwendige Daten nicht verfügbar sind und nicht selbst erhoben werden können, ist der Indikator nicht geeignet. Der Einbezug von lokalen Mitarbeitenden der Partnerorganisationen in den Entwicklungsprozess von Indikatoren ist ausschlaggebend, da sie am besten einschätzen können, was vor Ort realisiert werden kann. Grundsätzlich gilt es, auch für die gesamte Indikatorenentwicklung einen partizipativen Ansatz zu verfolgen. Lokale Mitarbeitende können eine andere und ggf. dem Kontext eher entsprechende Vorstellung davon haben, wie Wirkung gemessen werden kann.

2.3.4 Strategieanalyse/Definieren von Projektinterventionen

Hintergrundinformationen

Der entwickelte Pathway of Change (siehe Kapitel 2.3.2) ist häufig sehr komplex und umfasst eine Reihe von Outcomes in verschiedenen thematischen Bereichen. Im Rahmen der Strategieanalyse bzw. der Planung der Projektinterventionen wird nun der Fokus auf die Projektplanung gelegt. Dabei wird überlegt, durch welche Aktivitäten bzw. generelle Strategien die entwickelten Ziele/Outcomes erreicht werden können. Es sollte also an dieser Stelle die Frage gestellt werden, welche der ermittelten Outcomes im Einflussbereich des Projekts liegen können. Dominoeffekte sind möglich. Das heißt, dass automatisch mit dem Erreichen des einen das darauffolgende Outcome bzw. das damit Verbundene ebenfalls erreicht werden kann. Dies kann in der Strategieanalyse berücksichtigt werden.

Methoden und Tools

- » Leitfaden Entwicklung ToC Aspen Institute (https://www.theoryof-change.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf)
- » Projektspezifische Wirkungslogik (Theory of Change) (ToC)
- » Ablaufplan Workshop Entwicklung Wirkungslogik/ToC (auf Anfrage)
- » Fragenkatalog Strategieanalyse (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis

Teilnehmende: Wenn möglich sollten hier alle relevanten Stakeholder einbezogen werden. Verschiedene Ansichten und Perspektiven bereichern den Workshop und damit die Entwicklung der Wirkungslogik. Von zentraler Bedeutung ist das lokale Team, hier möglichst Mitarbeitende aus allen Bereichen des Projekts. Es wird eine Moderation benötigt.

Zeitbedarf: 1/2 Tag, Strategieanalyse ist dabei nur ein Teilschritt in der Entwicklung einer ToC. Eine Finalisierung der Strategieanalyse nach dem Brainstorming im Workshop-Format ist sinnvoll.

Material: Flipchart oder Whiteboard, Karteikarten, Stifte, Klebepunkte

Vorgehen: Je nach Zusammensetzung der Teilnehmenden bzw. der Größe der Gesamtgruppe bietet sich die Arbeit in Kleingruppen an.

- » Zunächst schaut die gesamte Gruppe noch einmal auf die erstellte Wirkungslogik und ermittelt die Bereiche, die in die Strategieberichtung aufgenommen werden sollen. Hier kann es hilfreich sein zu überlegen, welche Bereiche in Bezug auf die Vision und Mission relevant sind, wo also überhaupt Handlungsmöglichkeiten als Organisation bestehen. Am Ende sollte die Gruppe gemeinsam die Outcomes der Wirkungslogik identifiziert haben, die für die Strategieberichtung bzw. das Brainstorming zu Interventionen genutzt werden sollen.
- » Jede Kleingruppe nimmt sich anschließend 2-3 Outcomes/Voraussetzungen aus dem Pathway of Change (Kapitel 2.3.2) vor und überlegt, welche Interventionen dazu führen könnten, dass das angestrebte Ziel erreicht wird. Bereits entwickelte Indikatoren sollten hierbei bereits berücksichtigt werden. Wird die ToC in einem bereits laufenden Projekt entwickelt, kann an dieser Stelle auch geprüft werden, ob die bereits angebotenen Interventionen zum Erreichen der Outcomes führen können.
- » Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden dann zusammengeführt. Die Gruppen stellen ihre Interventionen vor und erläutern, warum sie glauben, dass diese zum gewünschten Outcome führen. Dies kann im Anschluss in der Gruppe diskutiert werden. So entsteht eine Wirkungslogik für das Projekt.
- » Ziel der Strategieberichtung ist es, dass jedes Outcome schlussendlich entweder
 - ausgeschlossen wird, da es nicht im Einflussbereich der Organisation liegt,
 - über einen Dominoeffekt erreicht wird
 - oder aber eine oder mehrere Interventionen zugeordnet bekommen hat.

Herausforderungen: Die Strategieberichtung setzt eine Synthese von verschiedenen, teils umfassenden Informationen voraus. Oftmals müssen in der Praxis Kompromisse eingegangen werden, da verschiedene Interessen von beteiligten Stakeholdern vorliegen sowie begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen. Zudem müssen Kontextfaktoren berücksichtigt werden. In der Praxis kann es hilfreich sein, vorab bestimmte Kriterien festzulegen, die für die Strategieberichtung von Bedeutung sind. Kriterien können z. B. Nutzen für die direkten Zielgruppen, Ressourcen im Sinne von Kosten-Nutzen-Erwägungen, Synergien mit anderen Projekten oder ein Beitrag zu lokalen, nationalen oder internationalen Strategien sein.

Die Vision und Mission der German Doctors und der Partnerorganisationen haben selbstverständlich einen entscheidenden Einfluss auf die Auswahl von Strategien. Als Organisation mit Expertise und Fokus auf dem Gesundheitsbereich und im Rahmen unserer Arztprojekte mit der bereits im Vorfeld festgelegten Arbeit mit medizinischen Freiwilligen ergibt sich der Weg zum Ziel schon aus den hier festgelegten Aktivitäten. Dennoch sollte der Diskurs über die Strategie deshalb nicht zwangsläufig übersprungen werden. Stellt sich im Projektverlauf heraus, dass die geplanten Wirkungen nicht erzielt wurden, können andere Wege/Strategien diskutiert und ggf. integriert werden. Dies kann auch relevant und nützlich sein, wenn die Implementierung von Ergänzungsprogrammen, die den Ansatz des Arztprojektes komplementieren, sinnvoll ist. Hilfreich zur Strategieberichtung ist die entwickelte Wirkungslogik. Sie veranschaulicht alternative Wege zur Zielerreichung, die es zu prüfen gilt.

2.3.5 Reflexion über Annahmen

Hintergrundinformationen

In der Theory of Change werden drei Arten zugrunde liegender Annahmen unterschieden:

- 1) Annahmen darüber, warum jede Voraussetzung der Wirkungslogik notwendig ist und ausreicht, um das nachfolgende Outcome zu erreichen
- 2) Annahmen über die Wirkpfade als evidenzbasierte Begründungen (aus sozialwissenschaftlichen Forschungsergebnissen, Best-Practice-Erkenntnisse) zwischen den verschiedenen Outcomes der Wirkungslogik
- 3) Annahmen über den Kontext bzw. das Umfeld, in dem das Projekt durchgeführt wird

Die Annahmen bilden also die zentrale Grundlage einer funktionierenden ToC. Dies gilt auch insbesondere in Bezug auf die Kontextfaktoren, die kritisch durch Personen mit ausreichendem Wissen über Kontext und das Umfeld erarbeitet werden sollten. Die kritische Prüfung der Annahmen wird als Qualitätskontrolle verstanden, um die Plausibilität, Machbarkeit und Überprüfbarkeit des Projekts zu analysieren.

Methoden und Tools

- » Leitfaden Entwicklung ToC Aspen Institute (https://www.theoryof-change.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf)
- » Projektspezifische Wirkungslogik (Theory of Change)
- » Ablaufplan Workshop Entwicklung Wirkungslogik/ToC (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis

Ähnlich wie beim LogFrame-Ansatz geht man auch bei der ToC davon aus, dass die Annahmen im Verlauf der Entwicklung der Wirkungslogik vielleicht noch nicht explizit dargestellt wurden, jedoch in den einzelnen Schritten bereits mitbedacht bzw. identifiziert wurden. In einem letzten Schritt der ToC-Entwicklung sollen diese Annahmen nun präzise formuliert werden. Dabei können die folgenden Leitfragen helfen (Anderson 2006):

- » When you look at the total picture, do you believe that the theory makes sense?
- » Do the preconditions make sense as the logical steps toward the long-term outcome?
- » Is there anything going on in the real world that may make it difficult to get this theory off the ground the way we've planned it?

Dieser Schritt kann noch einmal einige Fragen aufwerfen, die im Anschluss überprüft werden müssen, bevor die ToC finalisiert werden kann. Grundsätzlich sollte die ToC plausibel, umsetzbar und überprüfbar sein.

In der praktischen Umsetzung muss entschieden werden, wer wie intensiv an welchen Schritten der Analyse der Annahmen teilnimmt. In einem Workshop mit relevanten Stakeholdern kann es z. B. hilfreich sein, die im Prozess aufkommenden Annahmen am Schluss noch einmal festzuhalten. Eine konkrete Prüfung von Evidenzen ist in diesem Rahmen aber wahrscheinlich nicht sinnvoll. Hingegen kann die Erfassung der Kontextfaktoren sehr sinnvoll sein, da relevante Stakeholder den Kontext voraussichtlich sehr gut kennen. Die

Zusammensetzung der Teilnehmenden und konkrete Inhalte müssen somit im Vorfeld gut überlegt werden, um gute Ergebnisse zu erzielen.

2.4 Kombination LogFrame-Ansatz und ToC

Umsetzung in der Praxis

Verschiedene Geber haben spezifische Vorgaben in Bezug auf Formate und Inhalte zur Beschreibung von Resultaten und Wirkungen der Projektarbeit für die Antragsstellung und das Berichtswesen. Hier wird meist eine zusammenfassende Matrix (häufig LogFrame-Matrix genannt) gefordert. Eine zugrunde liegende Wirkungslogik wird in den meisten Fällen nicht vorausgesetzt. Jedoch umfasst die Anwendung des LogFrame-Ansatzes, wie in Kapitel 2.1 ausführlich erläutert, verschiedene Analyse- und Planungsschritte, die in der Praxis teilweise nicht oder nur in Teilen Anwendung finden. Das Vorgehen der ToC kann ergänzend hilfreich sein, um den Fokus weg von der Matrix, hin auf die zugrunde liegende Logik des Projekts zu lenken. Zudem bezieht die ToC Sichtweisen relevanter Stakeholder, insbesondere der Zielgruppen mit ein.

Eine Kombination kann die Vorteile beider Ansätze nutzen. Praktisch kann eine Kombination beispielsweise bedeuten, dass der Teil der Entwicklung eines Pathway of Change aus der ToC genutzt wird, um eine umfassende Analyse der Logik und deren Annahmen zu entwickeln (anstatt der Zielanalyse aus dem LogFrame-Ansatz). Die Stärke der ToC ist hierbei auch, dass sie relevante Stakeholder, insbesondere auch die Zielgruppe selbst, einzubeziehen versucht. Der ToC-Prozess fokussiert, was im Projekt passiert und bewirkt wird, bildet also die zugrunde liegende Theorie eines Projekts. In der LogFrame-Matrix wird diese Theorie bzw. Logik zusammengefasst und so für verschiedene Stakeholder (z. B. Geber) zugänglich gemacht. Die Annahme ist, dass, wenn die grundlegende Wirkungslogik des geplanten Projekts ausgearbeitet ist, eine LogFrame-Matrix einfacher und vollständiger entwickelt werden kann. Dies sollte in der Praxis erprobt und überprüft werden.

2.5 Operationalisierung von M&E-Systemen

2.5.1 Entwicklung von M&E-Plan und Dokumentationssystem

Hintergrundinformationen

Mit Ende der Projektplanungsphase wird ein M&E-Plan für die Projektlaufzeit erstellt, der für die festgelegten Ziele und Indikatoren den zeitlichen Rahmen von Datenerhebungen definiert und Verantwortlichkeiten klärt. Konkret wird anhand des Plans z. B. der Zeitpunkt für Datensammlungen, die damit verbundenen Aufgaben und nötige Ressourcen sowie eine Ansprechperson für die Erhebung, Analyse und das Berichten von Ergebnissen festgelegt. Mit der Entwicklung des M&E-Plans wird auch überlegt, welche Instrumente der Datenerhebung (z. B. Fragebögen) für den jeweiligen Indikator sinnvoll sind. Im Weiteren wird über den M&E-Plan festgehalten, welche Aktivitäten des regulären Monitorings in der Projektimplementierung zu welchem Zeitpunkt notwendig werden.

Darüber hinaus wird im M&E-Plan auch definiert, welche Quellen für die verschiedenen Daten genutzt werden. Mit diesem Punkt wird gleichzeitig geprüft, ob das Dokumentationssystem vollständig ist. Datenquellen können z. B. vorhandene Statistiken, Datenbanken oder Surveys sein. Ggf. müssen eigene Dokumentationsformate zur Datenerfassung, etwa in Form von Excel-Sheets, erstellt werden.

Die Datenerfassung erfolgt in den verschiedenen Projekten sehr unterschiedlich. Teilweise werden Daten noch mittels händisch geführter Listen erfasst, die zum Teil in Excel-Arbeitsblätter übertragen werden. Das ist oftmals mit hohem Arbeitsaufwand verbunden und fehleranfällig. Auch bei Befragungen werden häufig Papier-Fragebögen verwendet, die im Anschluss zur Auswertung digitalisiert werden müssen. In Pilotprojekten konnten bereits gute erste Erfahrungen mit der unmittelbaren elektronischen Datenerfassung gesammelt werden. Daten werden zum Teil direkt via Tablets bzw. Smartphones eingegeben und sind somit für das Monitoring verfügbar. Diese Erfahrungen sollen genutzt werden, um Datenerhebungsprozesse zu vereinfachen und die Qualität der Daten zu erhöhen. Dabei müssen auch mögliche Risiken, die Digitalisierungsprozesse mit sich bringen können, bedacht werden. So muss beispielsweise sichergestellt werden, dass bestimmte Zielgruppen durch zunehmende Digitalisierungsprozesse nicht ausgeschlossen werden.

Methoden und Tools

- » Vorlagen M&E-Plan (auf Anfrage)
- » Monitoring-Software/Tools (z. B. Salesforce)
- » Projektspezifische Excel-Vorlagen Datendokumentation (ggf. für ähnliche Projekte nutzbar)
- » Vorlage Diagnose-Statistik für Arztprojekte (auf Anfrage)
- » Vorlage Medikamenten-Statistik für Arztprojekte (auf Anfrage)

Umsetzung in der Praxis

Die Entwicklung des M&E-Plans sollte von der lokalen Partnerorganisation ausgehen, da nur sie zuordnen kann, welche Aktivitäten in welchen Zuständigkeitsbereich fallen und wann sie umgesetzt werden können. Der M&E-Plan definiert die M&E-Arbeit der Partnerorganisation, ist also insbesondere ein internes Dokument für die lokalen Mitarbeitenden, mit dessen Hilfe die M&E-Arbeit strukturiert wird. Der Prozess der Entwicklung des Plans kann, je nach Kapazitäten, vom Team in Bonn begleitet und unterstützt werden.

Nach Entwicklung des M&E-Plans sollte geprüft werden, ob die Datenquellen bzw. die Dokumentationssysteme vollständig sind. Ggf. müssen z. B. weitere Excel-Sheets oder im Falle der Nutzung einer Monitoring-Software weitere Eingabeformate entwickelt werden.

2.5.2 M&E im Projektvorschlag bzw. Projektantrag

Hintergrundinformationen

Im Rahmen eines Projektvorschlags (Concept Note) oder -antrags (Project Proposal) werden neben der Projektkonzeption die Ergebnisse aus der Situations- und Bedarfsanalyse und der Projektplanungsphase zusammengetragen und verschriftlicht. Ziele und Indikatoren werden inkludiert und das M&E-Vorgehen im Projekt beschrieben. Es gibt verschiedene Formate, die durch unterschiedliche Geber gefordert werden. Die M&E-bezogenen Aspekte, die in Projektvorschlag bzw. -antrag einfließen, sind jedoch überwiegend identisch, wenn auch ggf. in einer unterschiedlichen Darstellungsform.

Methoden und Tools

- » GD-Vorlage Concept Note (auf Anfrage)
- » GD-Guidelines for Writing a Concept Note (auf Anfrage)
- » GD-Vorlage Aktivitätenplan (auf Anfrage)
- » Antragsformular für einjährige/mehrjährige Projekte, BMZ (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)

Umsetzung in der Praxis



Im Rahmen der Arztprojekte gibt es ein Format für eine Concept Note. Sie sollte auch die relevanten Aspekte in Bezug auf wirkungsorientiertes M&E, etwa Ergebnisse aus der Situations- und Bedarfsanalyse, Stakeholderanalyse bzw. dem Management beinhalten sowie mindestens einen LogFrame. Es ist zudem hilfreich, bereits in der Concept Note das Vorgehen im Bereich M&E im Projekt zu skizzieren.



Das Antragsformat für BMZ-finanzierte Projekte kann im Downloadbereich von Engagement Global (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>) eingesehen werden. Dazu gibt es einen Leitfaden zum Ausfüllen des Projektantrags (Engagement Global, 2018a). In Bezug auf wirkungsorientierte M&E-Systeme werden hier die Informationen zur Ausgangssituation (siehe dort Kapitel 3.1.1 oder Leitfaden) sowie zur Zielsetzung und zu Indikatoren im Rahmen der Wirkungsmatrix verschriftlicht. Ergebnisse aus Stakeholderanalysen werden nicht explizit gefordert, allerdings sollten Absprachen mit relevanten Akteuren im Rahmen der Projektvorbereitung beschrieben werden, was eine Identifikation bzw. Analyse voraussetzt. Eine zugrunde liegende Wirkungslogik muss nicht beigefügt werden. Im Sinne der wirkungsorientierten Planung sollten jedoch auch bei BMZ-Projekten Wirkungslogiken eine Rolle spielen.

3 Projektimplementierung – Ausgestaltung von und Arbeit mit M&E-Systemen

3.1 Erhebung von Daten zur Ausgangssituation – Baseline-Erhebung

Hintergrundinformationen

Definition Baseline-Erhebung

Die Erhebung von Daten zur Ausgangssituation, auch und im Folgenden als Baseline-Erhebung bezeichnet, ist nach Definition der OECD (2009, S. 23) eine „(...) Analyse, die die Situation vor einer Entwicklungsmaßnahme beschreibt und die als Bezugspunkt für die Bewertung von Fortschritten oder für Vergleiche dienen kann“. Ziel von Baseline-Erhebungen ist es demnach, eine Datengrundlage für die spätere Bewertung vom

Projektfortschritt und der Wirkungsbeobachtung bzw. -messung, z. B. im Rahmen von Evaluierungen, zu schaffen. Aus der Definition ergibt sich der Zeitpunkt der Baseline-Erhebung, nämlich möglichst vor Projektstart bzw. vor Start zentraler Projektaktivitäten. Da die Baseline-Erhebung die Ausgangswerte für die spezifischen festgelegten Indikatoren liefert, müssen die Zielformulierung sowie die Definition der Indikatoren bereits abgeschlossen sein. Dann lässt sich planen, ob Sekundärdaten verwendet werden können oder Primärdaten erhoben werden müssen.

Design und Methoden von Datenerhebungen

In der Forschung lassen sich die verschiedenen Forschungsdesigns grundlegend zwei verschiedenen Kategorien zuordnen:

- » Versuchsdesigns (Experimente, Quasi-Experimente)
- » Erhebungsdesigns (u. a. Längsschnitt- und Querschnittsdesigns)

Die Grenzen sind aber oft fließend, da sich z. B. quasi-experimentelle Designs nicht zwangsläufig von Querschnittserhebungen unterscheiden müssen. Um Wirkungen zu erfassen, können Vergleiche genutzt werden. Hier ermöglichen Vorher-nachher-Vergleiche (Baseline, Follow-up-Erhebungen) Aussagen über Veränderungen im Zeitverlauf. Jedoch ist es nicht möglich, über einen einfachen Vorher-nachher-Vergleich den Beitrag des Projekts an dieser Veränderung zu ermitteln. Dazu wären weitere Vergleiche mit den Ergebnissen einer Kontrollgruppe nötig (Versuchsdesigns). Zudem wird meist ein Soll-Ist-Vergleich anhand der Daten durchgeführt. Bei der Entwicklung des LogFrames werden so Zielwerte festgelegt, die mit den Werten von Datenerhebungen abgeglichen werden können. So wird deutlich, ob sich der Projektfortschritt in Richtung Zielerreichung bewegt. Beide Verfahren, also Vorher-nachher- wie auch Soll-Ist-Vergleiche können durch verschiedene Designs angewandt werden, was das Maß der Aussagekraft bestimmt.

Baseline-Erhebungen sollen nun die Basis liefern, um im Projektfortschritt Veränderungen messen zu können. Um Rückschlüsse über kausale Zusammenhänge zwischen gemessenen Veränderungen und einer Intervention treffen zu können, sind (quasi-)experimentelle Designs notwendig, die kausale Zuordnungen ermöglichen (Attribution). Diese arbeiten mit Kontrollgruppendesigns (zufallsgesteuerte Auswahl – Randomisierung), das heißt, es gibt eine Interventions- und eine Kontrollgruppe. Vor und nach der Intervention werden in beiden Gruppen Veränderungen gemessen. So können Aussagen über unterschiedliche Effekte in Interventions- und Kontrollgruppe getroffen werden, die auf die Intervention zurückzuführen sind. Im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit bzw. auch im medizinischen Bereich sind Versuchsdesigns mit ethischen Konflikten verbunden. Darüber hinaus bedeutet ihre Umsetzung auch einen enormen zeitlichen und finanziellen Aufwand, und sie sind in der Praxis in verschiedenen Kontexten häufig nur schwer realisierbar.

Alternativ können Erhebungsdesigns gewählt werden, die möglichst eine Wirkungsplausibilisierung zulassen. Möglich sind etwa Längsschnittsdesigns (mit mindestens zwei Messzeitpunkten) oder Designs mit aufeinanderfolgenden unabhängigen Stichproben. So werden im Rahmen der Baseline-Erhebungen Daten zur Ausgangslage erfasst. In späteren Follow-up-Erhebungen/Evaluationen werden dann erneut Daten erhoben und mit den Ausgangsdaten verglichen. Solche Vorher-nachher-Vergleiche ohne Kontrollgruppen sind aus ethischer Sicht weniger problematisch und zudem ressourcentechnisch besser umsetzbar. Jedoch können in der Interpretation die Veränderungen nicht kausal den Projektaktivitäten zugeschrieben werden. Da der Kontext mit externen Einflussfaktoren in der Projektarbeit eine große Rolle spielt, können die Ergebnisse durch Erhebungen ohne Kontrollgruppendesign lediglich Trends bzw. Beiträge ermitteln (Contribution). Im

Sinne der Wirkungsplausibilisierung können sie jedoch ausreichend genau und hilfreich sein, um darauf aufbauend Lern- und Verbesserungsprozesse zu diskutieren und anzustoßen. Die Grenzen der Aussagekraft bzw. die fehlende kausale Zuordnung müssen jedoch ausreichend diskutiert und kommuniziert werden. Zusätzliche Analysen von Kontextfaktoren sind hilfreich und notwendig. Die Anwendung verschiedener, quantitativer und qualitativer Methoden, kann zudem die Wirkungsplausibilisierung stützen.

Als Informationsquellen können zunächst einmal Primär- und Sekundärdaten unterschieden werden.

- » Sekundärdaten: Daten, die durch Dritte ursprünglich für einen anderen Zweck erhoben wurden, also bereits Verarbeitungsschritte durchlaufen haben, z. B. Statistiken der Gesundheitseinrichtungen und -ämter, nationale oder internationale Surveys wie etwa der Demographic and Health Survey, Haushaltbefragungen anderer NGOs, Statistiken internationaler Organisationen, Studienergebnisse / Literatur.
- » Primärdaten: Unmittelbar für das Projekt gewonnene Daten, z. B. eigene Datenerhebungen mittels quantitativer und qualitativer Methoden.

Zu Beginn der Planung der Baseline-Erhebung sollte die Verfügbarkeit und Qualität von Sekundärdaten geprüft werden. Oftmals ist zusätzlich eine Erhebung von Primärdaten nötig. Auf Basis der jeweiligen Fragestellung und der festgelegten Indikatoren wird eine passende Methode zu deren Erhebung ausgewählt. Grundsätzlich lassen sich quantitative und qualitative Erhebungsmethoden unterscheiden. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick.

Tabelle 4: Überblick über Erhebungsmethoden (eigene Darstellung in Anlehnung an Kurz und Kubek, 2017)

Quantitative Erhebungsmethoden	
Definition	Erhebung von Informationen, die sich in Zahlen ausdrücken lassen
Anwendung	Generieren von präzisen Daten, Überblick geben, Vergleiche herstellen, statistische Abhängigkeiten überprüfen, Nachweis erbringen, ob ein Projekt zählbare Erfolge erzielt
Beispiele	Standardisierte Befragungen, Zählungen
Qualitative Erhebungsmethoden	
Definition	Beschreiben von Sachverhalten oder Situationen
Anwendung	Verstehen von Situationen in bestimmten Kontexten, Wünsche und Erwartungen verstehen, Informationen über Denkweisen und Haltungen generieren
Beispiele	Leitfadengestützte Interviews, Fokusgruppen, Beobachtungen

Die Auswahl geeigneter Methoden erfolgt am besten im Team. Dabei muss abgewogen werden zwischen Aufwand (Zeit, Kosten, zur Verfügung stehende Expertise) und Aussagekraft der jeweiligen Methode. Generell sollten Methoden darauf ausgerichtet sein, Wirkungen zu erfassen. Auch hier gilt einmal mehr, dass das Thema Partizipation in der Anwendung von bestimmten Methoden von zentraler Bedeutung ist. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über konkrete gängige Methoden und nimmt eine Einordnung bezüglich ihres Maßes an Aufwand und Aussagekraft vor.

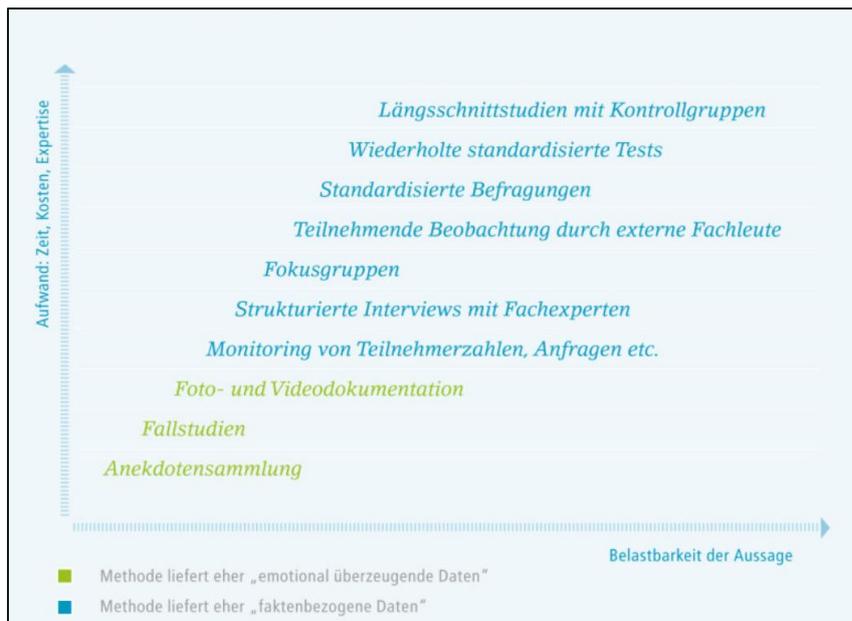


Abbildung 3: Einordnung von Erhebungsmethoden nach Aufwand und Aussagekraft, Kurz und Kubek 2017

Stichprobenauswahl und Stichprobengröße

In den seltensten Fällen können Datenerhebungen (wie z. B. Befragungen) aufgrund von begrenzten Ressourcen die komplette Grundgesamtheit (das heißt alle Personen der zu untersuchenden Gruppe) erfassen. Deshalb wird eine Stichprobe gezogen, die anschließend an der Datenerhebung teilnimmt und die Grundgesamtheit möglichst gut repräsentiert. Für die Auswahl von Stichproben gibt es verschiedene Methoden, die Auswirkungen auf die Schlussfolgerungen haben, die man aus den Ergebnissen ziehen kann. Die Stichprobenauswahl ist somit von entscheidender Bedeutung für die Datenqualität.

Grundsätzlich können zufällige (probabilistische) und nicht zufällige (nicht probabilistische) Methoden der Stichprobenauswahl unterschieden werden. Bei einer zufälligen Auswahl hat jeder Mensch der Grundgesamtheit die gleiche Chance bzw. Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe zu gelangen. Die Auswahl erfolgt also zufällig. Zufällige Methoden ermöglichen es, mit größerer Wahrscheinlichkeit repräsentative Aussagen über eine bestimmte Gruppe der Grundgesamtheit (z. B. alle Studierenden in Deutschland) zu treffen als nicht zufällige Methoden. Eine Zufallsauswahl ist in der Praxis jedoch häufig nicht einfach umsetzbar bzw. gar nicht möglich. Um eine Zufallsauswahl durchführen zu können, müssen alle Mitglieder der Grundgesamtheit bekannt sein, etwa eine Liste aller Menschen, die in Region X leben. Aus dieser wird dann zufällig die Stichprobe gezogen. In einem Slum oder in den ländlichen, abgelegenen Gebieten, in denen wir tätig sind, gibt es häufig keine Daten darüber, wer genau in der Region lebt. Die Grundgesamtheit ist somit nicht bekannt. Hier muss in der Regel auf nicht zufällige Methoden zurückgegriffen werden. So können Haushalte für Befragungen systematisch nach einem zuvor festgelegten Schema ausgewählt werden, etwa: In jeder Straße wird jeder fünfte Haushalt befragt. Eine weitere Möglichkeit ist es, die Haushalte nach bestimmten Merkmalen, die sich in der Grundgesamtheit finden, auszuwählen, die Haushalte also z. B., die in der Stichprobe den Anteil an Frauen abbilden, der auch in der Grundgesamtheit vorliegt. Voraussetzung für eine solche Methode ist natürlich das Wissen um die Zusammensetzung der Grundgesamtheit.

Möglich sind auch Kombinationen. Beispielsweise sind bestimmte Cluster, wie etwa die verschiedenen Gemeinden in einer Projektregion, bekannt und können aus einer Liste zufällig ausgewählt werden. Die befragten Haushalte können in einem zweiten Schritt systematisch ausgewählt werden, wenn die einzelnen Haushalte in dem gezogenen Cluster nicht bekannt sind.

Ein Beispiel für eine nicht zufällige Auswahlmethode ist die Quotenstichprobe. Dabei werden Teilnehmer*innen der Datenerhebung an bestimmten, bekannten Quoten der Grundgesamtheit ausgewählt, z. B. der Anteil von Frauen und Männern, Anteil bestimmter Altersgruppen oder bestimmter soziodemografischer Variablen. Es wird so versucht, eine Stichprobe möglichst ähnlich zur Grundgesamtheit zu konstruieren. Auch hier müssen Informationen über die Grundgesamtheit bezüglich der einzelnen Verteilungen bekannt sein. Abbildung 5 gibt einen Überblick über mögliche zufällige und nicht zufällige Auswahlmethoden für eine Stichprobe.

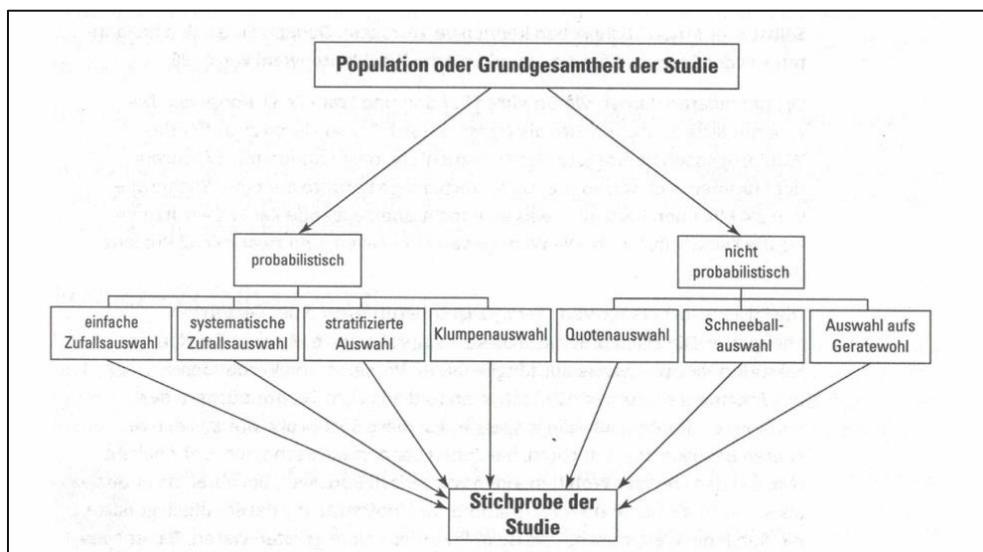


Abbildung 4: Methoden der Stichprobenauswahl, Dampster und Hanna, 2017

Die beschriebene Stichprobenauswahl spielt insbesondere im Kontext quantitativer Datenerhebungen, wie z. B. bei Haushaltssurveys, eine Rolle. Hier möchte man versuchen, mittels der Stichprobe repräsentative Daten für die Grundgesamtheit zu gewinnen. Aber auch bei qualitativen Erhebungen, etwa in Form von Interviews oder Gruppendiskussionen, ist es notwendig, sich Gedanken über die Auswahl an Teilnehmenden von Gruppendiskussionen oder Interviews zu machen. Oftmals wird hier gezielt ausgewählt, abhängig von der Fragestellung. Es kann so z. B. sinnvoll sein, einen möglichst breiten Teilnehmendenkreis einzubeziehen, um alle relevanten Perspektiven und Positionen einzufangen, oder nur spezifische Gruppen. Das Vorgehen ist hier immer abhängig vom Projekt bzw. den Menschen in der Projektregion und relevanten Stakeholdern, von der Fragestellung und den vorhandenen Ressourcen.

Neben der Auswahl muss zudem der Umfang der Stichprobe ermittelt werden. Bei qualitativen Datenerhebungen kann der Umfang über das Prinzip der theoretischen Sättigung definiert werden. Das heißt z. B. bei Interviews, dass so lange neue Teilnehmer*innen zur Stichprobe hinzukommen, bis keine neuen Erkenntnisse mehr aufkommen. Zudem kann aber auch der Inhalt der Fragestellung über den Umfang der Datenerhebung entscheiden. So wird etwa vorher festgelegt, welche relevanten Stakeholder in die Datenerhebung einbezogen werden. Bei quantitativen Datenerhebungen, beispielsweise Haushaltsbefragungen, ist eine Berechnung des Stichprobenumfangs mittels statistischer Formel nötig. Wobei eine größere Stichprobe

nicht unbedingt auch besser die Grundgesamtheit repräsentiert. Generell gilt, dass der Stichprobenumfang so klein wie möglich (Ressourcen, Belastungen für Befragte), aber ausreichend groß sein sollte, um valide Ergebnisse zu erzeugen.

Folgende Quellen dienen der vertiefenden Literatur zu Forschungsmethoden inklusive Stichprobenplanung:

- » Döring, N. und Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften.
- » Dempster, M. und Hanna, D. (2017): Forschungsmethoden der Psychologie und Sozialwissenschaften.
- » Baur, N. und Blasius, J. (Hrsg.) (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung.

Methoden und Tools

Quellen für Sekundärdaten

- » Ministry of Health des jeweiligen Projektlandes
- » Health Information Systems des jeweiligen Projektlandes
- » Lokale Strategien der Regierung (z. B. Gesundheitsstrategien des jeweiligen Projektlandes)
- » Demographic and Health Surveys: <https://dhsprogram.com/>
- » Global Burden of Disease (GBD): <http://www.healthdata.org/gbd/2019>
- » Monitoringdaten der Partnerorganisation

Tools Primärdaten Baseline

- » Beispielvorlage Baseline Survey Tool Arztprojekte (auf Anfrage)
- » Beispielvorlage Baseline Fokusgruppe Arztprojekte (auf Anfrage)
- » Beispielvorlage Baseline Interview Guideline Arztprojekte (auf Anfrage)

Vorlagen/Tools für Gutachter*innen Baseline-Erhebung / Partnerorganisationen

- » Vorlagen Terms of References (ToRs) (auf Anfrage)
- » GD Vorlage Gliederung Baseline-Erhebung (auf Anfrage)
- » Kontaktliste Gutachter*innen (auf Anfrage)
- » VENRO Checkliste Qualität von Inception Reports

Umsetzung in der Praxis

Die Planung und Umsetzung von Datenerhebungen, so auch im Rahmen von Baseline-Erhebungen, ist komplex. Je nach Expertise und Ressourcen der Partnerorganisationen übernehmen dies M&E-Expert*innen ggf. zusammen mit Teams der M&E-Abteilung und Projektabteilung. Sind keine Ressourcen bei den lokalen Mitarbeitenden vorhanden, können externe Expert*innen bzw. Gutachter*innen für die Planung und Begleitung der Datenerhebung beauftragt werden. Zudem kann das Team in Bonn unterstützen.

Inhaltlicher Ablauf Baseline-Erhebung

Führt die Partnerorganisation die Baseline-Erhebung ohne die unterstützende Erstellung eines externen Gutachtens durch, liegt die Verantwortung für Planung und Durchführung der Datenerhebung sowie die Analyse der erhobenen Daten bei der durchführenden Organisation, also bei den Projektverantwortlichen (lokal und GD) sowie den M&E-Verantwortlichen (lokal und GD). Zur Datenerhebung gibt es verschiedene Methoden und Instrumente. Datenerhebungen im Rahmen von Evaluationen beginnen meist mit einer Desk-Study, die z. B. eine Dokumentenanalyse und Gespräche mit Projektmitarbeitenden beinhaltet. Zur Erhebung von Primärdaten werden häufig standardisierte Befragungen, Interviews, Gruppendiskussionen und/oder Beobachtungen durchgeführt. Die Auswahl der Instrumente erfolgt anhand der Fragestellungen sowie auch der zur Verfügung stehenden Ressourcen und der Kontextfaktoren.

Folgende Schritte bzw. Aspekte sollten bei der Planung und Durchführung von Baseline-Erhebungen berücksichtigt werden:

- » Es sollte zunächst geprüft werden, ob Sekundärdaten zur Wertbestückung der Indikatoren zur Verfügung stehen. Vorhandene Survey-Daten sind ggf. nicht bis auf die notwendigen Untersuchungseinheiten (z. B. auf Ebene der Projektgemeinden) heruntergebrochen. Passen die Sekundärdaten zu den Indikatoren, sollte ihre Qualität überprüft werden. Daten von lokalen Behörden sind ggf. nicht vollständig und bilden somit die Situation der Region nicht adäquat ab. Durchgeführte Surveys sollten den Qualitätskriterien der Forschung entsprechen und eine adäquate Methodik aufweisen. Aus den genannten Punkten ergibt sich, dass Sekundärdaten allein selten ausreichen.
- » Für die Indikatoren (insbesondere auf Outcome-Ebene), die nicht mit Werten aus Sekundärdaten bestückt werden können, wird eine Erhebung von Primärdaten nötig. Bei der Planung von Primärdatenerhebungen sollte eine Balance zwischen Ressourcen, Kosten und Nutzen gefunden werden. Auch wenn Designs keinen kausalen Zusammenhang herstellen, können Erhebungen im Sinne der Wirkungsplausibilisierung sinnvoll sein.
- » Grundsätzlich können quantitative und qualitative Methoden zur Erhebung von Daten zur Ausgangslage genutzt werden. Die Auswahl erfolgt anhand ihrer jeweiligen Eignung für das zu messende Konstrukt. Ein Methoden-Mix ist oftmals sinnvoll, um z. B. durch quantitative Befragung erhobene Daten durch qualitative Erhebungen näher beschreiben zu können. Zudem kann durch den Methoden-Mix die Aussagekraft der Daten gestützt werden.
- » Relevante Stakeholder sollten in die Datenerhebung einbezogen werden. Hier sind insbesondere die Zielgruppen selbst (z. B. Menschen der Projektgemeinden) sowie, wenn relevant, Gesundheitspersonal und Regierungsvertreter*innen zu nennen. Eine Stakeholderanalyse kann bei der Festlegung relevanter Gruppen für die Datenerhebung hilfreich sein.
- » Im Falle der Verwendung von Fragebögen zur Datenerhebung sollten nach Möglichkeit bereits entwickelte und erprobte Fragebögen komplett oder in Teilen verwendet werden. Ggf. sind Anpassungen notwendig. Liegt kein passender Fragebogen vor, wird ein neuer entwickelt. Dabei sollten verschiedene Schritte durchlaufen werden: Literaturrecherche, Definition des Befragungsgegenstands, Entwicklung von Fragen, Testen des Fragebogens im Feld inklusive Anpassungen aufgrund der Testergebnisse. Weiterhin müssen für eine Befragung Stichprobenauswahl und -umfang sorgfältig geplant werden. Die Auswertung von Fragebögen erfolgt häufig über die Darstellung und Beschreibung von statistischen Verteilungen für die erfassten Merkmale.

- » Qualitative Methoden im Rahmen von Baseline-Erhebungen, insbesondere Fokusgruppen und Interviews, sind dann besonders sinnvoll, wenn es darum geht, tiefere Informationen, z. B. zum Gesundheitsverhalten, zu generieren. Zudem können Interviews mit Stakeholdern, etwa den Mitarbeitenden lokaler Gesundheitsbehörden, wichtige Zusatzinformationen über die Ausgangslage am Projektstandort liefern. Bevor Interviews und/oder Fokusgruppen umgesetzt werden, sollten Leitfäden erstellt werden und, ähnlich wie bei Fragebögen, in einem Pretest im Feld (Ausprobieren des Leitfadens mit einer kleinen Stichprobe) geprüft werden. Dies führt zur Standardisierung der Interviewdurchführung und damit zur Erhöhung der Qualität der Datenerhebung.
- » Baseline-Erhebungen dienen nicht nur der Erhebung von Daten. Oftmals ermöglichen sie auch die Kontaktaufnahme bzw. eine Festigung des Kontakts zu Gemeinden und anderen, relevanten Stakeholdern. Sie können so Dialog und Austausch fördern und Beziehungen stärken. Im besten Fall wirken sich die Aspekte förderlich auf die Motivation und Partizipation der Menschen in der Projektregion in der Projektimplementierung aus. Das gilt auch für das lokale Projektteam.
- » Die in der Feldphase der Baseline-Erhebung gesammelten Daten müssen im Anschluss aufbereitet und analysiert werden. Dazu werden sie zunächst in ein Format gebracht, das eine Analyse ermöglicht (z. B. Papierfragebögen in eine Excel-Tabelle mit Kodierung eingegeben, Interviews transkribieren). Nach der Bereinigung von möglichen Übertragungsfehlern kann die (einfache) Analyse quantitativer Daten über Excel oder Statistik-Software (z. B. SPSS) erfolgen. Qualitative Daten können mittels Inhaltsanalyse ausgewertet werden.
- » Anschließend sollte das Team die Ergebnisse diskutieren, insbesondere um abzugleichen, ob das Projekt die Bedürfnisse der Menschen in der Projektregion adressiert und ob die Ziele und Indikatoren geeignet sind. Mit relevanten Stakeholdern und Expert*innen sollten die Daten zudem validiert werden. Hierzu zählen auch insbesondere die Gemeinden selbst, denen die Ergebnisse der Erhebung in jedem Fall zugänglich gemacht werden müssen.

In der Praxis sollte bei der Organisation von Gruppendiskussionen die Diskussionskultur im jeweiligen Kontext berücksichtigt werden. Aspekte dabei sind u. a.: Haben Frauen die Möglichkeit, im Beisein von Männern offen zu sprechen? Sind die untersuchten Themen im jeweiligen Kontext ansprechbar? Können Laien im Beisein von Expert*innen frei sprechen bzw. können Mitarbeitende im Beisein von Leitungspositionen offen reden? Ist die Moderation von Gruppen durch Projektmitarbeitende förderlich oder hinderlich? Welche Hierarchien in der Gemeinde müssen (nicht nur bei Gruppendiskussionen, sondern bei Datenerhebungen allgemein) berücksichtigt bzw. einbezogen werden? Weiterhin ist eine sorgfältige Auswahl der Moderatorin bzw. des Moderators wichtig, denn die Ergebnisqualität hängt stark von der Qualität der Gesprächsleitung ab.

Schritte Begleitung einer extern durchgeführten Baseline-Erhebung

1) Entwicklung der Terms of Reference (ToRs)

In den ToRs (auch Leistungsbeschreibung) werden alle zentralen Aspekte der Baseline-Erhebung definiert und festgehalten. Sie dienen der Veröffentlichung von Ausschreibungen und können bei der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses bezüglich der Kernaspekte der Erhebung hilfreich sein. Zudem sind die ToRs das zentrale Steuerungsinstrument der Erhebung. Grundsätzlich sollten sie folgende Aspekte beinhalten:

- » Hintergrundinformationen zu den beteiligten Organisationen (GD, Partnerorganisation etc.)
- » Informationen zum Projekt
- » Ziele der Baseline-Erhebung
- » Methodik der Datenerhebung
- » Zeitplan der Baseline-Erhebung
- » Produkte (Inception Report, Validierungsgespräch mit Menschen in der Projektregion, Bericht etc.) inklusive Verwendung der Ergebnisse und Produktsprache
- » Qualifikation der Gutachterin bzw. des Gutachters
- » Ggf. bereits das verfügbare Budget
- » Anhänge, z. B. LogFrame mit Indikatoren

Wie detailliert bestimmte Aspekte der ToRs schon ausgearbeitet sind, ist abhängig von der Auftragsorganisation. Die Methodik kann so beispielsweise von der Auftragsorganisation schon klar oder teilweise vorgegeben sein. Es ist aber ebenso möglich, die Methodik offen zu lassen und somit komplett der Planung der beauftragten Person bzw. des Teams zu überlassen. Unter Methoden/Tools finden sich Beispielgliederungen für ToRs für Baseline-Erhebungen.

Die ToRs können öffentlich oder in spezifischen Netzwerken, z. B. im Rahmen des Mailverteilers der VENRO AG Wirkungsorientierung, ausgeschrieben werden (Vorgaben Geber berücksichtigen). Eine andere Möglichkeit ist das direkte Anschreiben von bekannten bzw. empfohlenen Consultingfirmen und freiberuflichen Gutachter*innen. Grundsätzlich sollten mehrere Angebote eingeholt und verglichen werden. Bereits bestehende Kontakte können unter der GD-Kontaktliste Gutachter*innen (siehe Methoden/Tools) eingesehen werden. Oftmals hat auch die Partnerorganisation bereits Kontakte zu lokalen Gutachter*innen, die im Falle einer Baseline-Erhebung genutzt werden können.



Bei BMZ-geförderten Projekten, die eine Fördersumme von über 100.000 Euro übersteigen, sind bei der Vergabe von Dienstleistungen (so auch extern beauftragte Baseline-Erhebungen) Vergabeverfahren nach der Unterschwellenvergabeordnung (UVgO) nach festgelegten Auftragswerten zu berücksichtigen (siehe Anhang im Weiterleitungsvertrag). Eine Dokumentation der Bedarfsbegründung sowie der Vergabeentscheidung ist notwendig.

2) Auswahl von Gutachter*innen

Um den Auswahlprozess transparent zu gestalten und fundierte Entscheidungen treffen zu können, erfolgt die Bewertung von Angeboten anhand zuvor festgelegter Kriterien. Diese können etwa den Aufbau des Angebots, Gesamteindruck, Berücksichtigung der ToRs, Budget, Kompetenzen der Gutachter*innen und Inhalt (z. B. Methodik) umfassen. Die Kriterien zur Auswahl von Angeboten sollten, wenn nötig, an den jeweiligen Projektkontext angepasst werden. Eine Diskussion über relevante Kriterien zur Auswahl im Team bzw. mit den lokalen Mitarbeitenden der Partnerorganisation ist sinnvoll. Auch hier ist ein partizipatives Vorgehen wichtig. Die Bewertung der Kriterien ist zu dokumentieren, um möglichen Nachfragen von Bewerber*innen mit aussagefähigem Material begegnen zu können und den Prozess der Angebotsauswahl für Geber transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Zudem ist diese Transparenz auch zur Berichterstattung bei BMZ-geförderten Projekten und anschließenden Stellungnahmen notwendig. Es ist sinnvoll, mit

Gutachter*innen vor der Auswahl Gespräche zu führen, etwa um Rückfragen zum Angebot und einen persönlichen Eindruck zu ermöglichen.

Nach der Bewertung und Auswahl eines der Angebote erfolgt die Vertragserstellung. Hier sind u. a. auch Fristen sowie Rechte und Pflichten beider Vertragsparteien festgehalten. In dieser Phase kann auch ein Aufklärungsgespräch sinnvoll sein, um konkrete Ziele, Vorgaben und Grenzen klären können. Zudem können hier auch Logistikfragen geklärt werden.

3) Inception Report

In den meisten Fällen wird von der beauftragten Person bzw. dem Team nach Sichtung erster relevanter Dokumente ein sogenannter „Inception Report“ gefordert. Dieser skizziert das Erhebungsvorhaben und legt den konzeptionellen Rahmen fest. Konkret beinhaltet er neben dem Hintergrund eine Ausarbeitung der geplanten Vorgehensweise der Erhebung, z. B. der geplanten Methodik, einen Arbeits- und Zeitplan sowie die Beschreibung des Teams der Datenerhebung und dessen Vorbereitung. Der Stand der Vorbereitungen wird dargelegt, und falls vorhanden werden erste Entwürfe von Datenerhebungsinstrumenten beigefügt. Der Umfang des Berichts ist von der Komplexität der geplanten Evaluation abhängig. Der Inception Report ist Grundlage eines inhaltlichen Diskurses mit den Gutachter*innen über mögliche inhaltliche und methodische Anpassungen vor der Datenerhebung. VENRO stellt zur Beurteilung der Qualität von Inception Reports eine Checkliste bereit. Diese basiert auf Erfahrungen der VENRO-AG Wirkungsorientierung.

4) Begleitung der Durchführung der Datenerhebung/Analyse

Bei Datenerhebungen durch externe Gutachter*innen werden Planung und Durchführung wie auch die Aufbereitung und Analyse der Daten durch das Evaluationsteam geleitet. Die lokalen Mitarbeitenden sind oftmals Teil des Teams, z. B. unterstützen sie die Datenerhebung im Feld, begleiten sie aber auch unter logistischen Gesichtspunkten, indem sie beispielsweise Zugang zu verschiedenen Stakeholdern schaffen oder Räumlichkeiten und Transportmöglichkeiten bereitstellen. Zuständigkeiten für Logistikfragen werden vorab geklärt. Ein Briefing-Workshop mit den Mitarbeitenden der lokalen Partnerorganisation und den Gutachter*innen ist hilfreich, um inhaltliche und logistische Fragen zu klären. Erste Ergebnisse der Datenerhebung sollten gemeinsam mit relevanten Stakeholdern (wenn möglich auch mit den direkten Zielgruppen) diskutiert werden. So können die Daten noch einmal abschließend validiert werden.

5) Baseline-Report

Im Bericht zur Baseline-Erhebung sind die zentralen Ergebnisse festgehalten. Der Bericht gliedert sich in der Grobstruktur in (a) eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse, (b) eine ausführliche Ergebnisdarstellung und -beschreibung sowie (c) die Diskussion der Ergebnisse. Ein Bezug zum LogFrame bzw. zu den Indikatoren sollte hergestellt werden. Der Umfang des Berichts kann bereits im Rahmen der Vertragsaushandlung begrenzt werden.

Die Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse, u. a. auch aus Baseline-Erhebungen, wird in Kapitel 4 thematisiert.

3.2 Kontinuierliches Monitoring

Hintergrundinformationen

Unter Monitoring wird ein „kontinuierlicher Prozess der systematischen Datensammlung zu spezifischen Indikatoren (...)“ verstanden (OECD 2009). Ziel von kontinuierlichem Monitoring im Projektzyklus ist es, erzielte Veränderungen und Fortschritte zu erfassen und Informationen über die Zielerreichung und die dafür bereitgestellten Mittel zu liefern. Ein Monitoring liefert Informationen, die zur Steuerung in der Projektarbeit genutzt werden, z. B. durch Aktivitäten- und Finanzmonitoring sowie Monitoring einfacher Wirkungen. Zudem bilden Daten aus dem Monitoring eine Basis für die Rechenschaftslegung. Darüber hinaus hat Monitoring aber auch die Funktion, Lernprozesse anzustoßen und so das Wissensmanagement einer Organisation zu stärken. Monitoring als fortlaufender Prozess ist fester Bestandteil eines jeden Projektes und dient als Grundlage für Evaluierungen im Projektverlauf.

Nachdem Baseline-Daten erhoben wurden bzw. Sekundärdaten zur Nutzung für Werte der Ausgangssituation identifiziert wurden, erfolgt das kontinuierliche Monitoring im Rahmen der Projektimplementierung. Hierbei werden die im M&E-Plan festgelegten Schritte umgesetzt. Das Monitoring bezieht sich hier überwiegend auf die Ebene der Aktivitäten und Finanzen (Output-Ebene). Es wird somit nachgehalten, ob die Leistungen entsprechend dem zeitlichen und finanziellen Plan durchgeführt wurden. Das Monitoring findet parallel zur Implementierung der Projektaktivitäten statt.

Das inhaltliche Monitoring umfasst das regelmäßige Monitoring der im Aktivitätenplan definierten Aktivitäten (ggf. für die gesamte Projektlaufzeit oder jährliche Aktivitätenpläne). Diese sind verknüpft mit den Output-Zielen und den jeweiligen Indikatoren. Je nach im M&E-Plan festgelegter Intensität erfolgt das Monitoring auf monatlicher Basis (z. B. die Erfassung der Patientenkontakte inklusive Diagnosen) oder in weiter gefassten Zeitabständen. Das inhaltliche Monitoring wird durch die Partnerorganisation durchgeführt und dokumentiert. In regelmäßigen Abständen berichten die Partner über die umgesetzten Aktivitäten nach dem Aktivitätenplan und auf Basis der Output-Indikatoren sowie über Veränderungen auf Outcome-Ebene. Mindestens einmal jährlich erfolgt ein Fortschrittbericht (Progress Report in Arztprojekten, Zwischenbericht in BMZ-geförderten Projekten), in dem zusammengefasst wird, was in Bezug auf gesetzte Ziele bereits erreicht wurde. Gerade bei mehrjährigen Projekten bietet sich an, vorab Meilensteine zu definieren, um den Projektfortschritt nach festgelegten Zwischenwerten im Verlauf zu prüfen. Die Projektreferent*innen des German Doctors e.V. überprüfen in einem regelmäßigen inhaltlichen Monitoring die Umsetzung der Aktivitäten und den Fortschritt in Richtung Zielerreichung. Dazu nutzen sie die Daten und Erkenntnisse aus den Berichten der lokalen Mitarbeitenden.

Neben dem Aktivitäten-Monitoring gewinnt das Thema Wirkungsorientierung auch im Monitoring an Bedeutung. Aufgrund bestehender Herausforderungen, Wirkungen regelmäßig zu beobachten und zu erfassen, sollte der Fokus hier möglichst auf kurzfristige bzw. einfache Wirkungen gelegt werden. Hierzu eignen sich auch qualitative Daten, etwa Case Storys, Auswertungen von Patiententagebüchern, inhaltliche Dokumentationen von Meetings etc. Eine mögliche Methode zum Monitoring von Wirkungen bietet das Outcome Harvesting. Hierbei werden in regelmäßigen Abständen Outcomes gesammelt (definiert als Veränderungen von Zielgruppen in Bezug auf Einstellungen und/oder Verhalten) und ihre Signifikanz sowie der Beitrag des Projekts an den Veränderungen ermittelt. Folgende Quellen dienen der vertiefenden Literatur über die Methode:

- » Forum Outcome Harvesting (<https://outcomeharvesting.net/>)

- » Intrac for civil society: Outcome Harvesting (<https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Outcome-harvesting.pdf>)
- » Wilson-Grau und Britt (2012): Outcome Harvesting (<https://outcomeharvesting.net/outcome-harvesting-brief/>)

Neben dem inhaltlichen Monitoring werden im Rahmen des Finanzmonitorings die Projektausgaben regelmäßig geprüft. Das Finanzmonitoring hat das Ziel, alle finanziellen Ströme in der Organisation zu überprüfen bzw. zu überwachen.

Bisher gibt es keine festgelegten und einheitlich verwendeten Standards für Monitoring in der Entwicklungszusammenarbeit. Vielmehr definieren Organisationen eigene Anforderungen für das Monitoring in der Projektarbeit. Beispielsweise hat die DeGEval eine Unter-Arbeitsgruppe zum Thema Standards im Monitoring gebildet.

Methoden und Tools

Allgemeine Dokumente/Vorlagen

- » Projektspezifischer M&E-Plan
- » Vorlage Aktivitätenplan (auf Anfrage)

Vorlagen Berichtswesen

- » Vorlage Quartalsberichte (auf Anfrage)
- » Vorlage Fortschrittsbericht (Progress Report) (auf Anfrage)
- » Leitfaden Zwischennachweis BMZ (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)
- » Leitfaden Verwendungsnachweis BMZ (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)

Tools Finanzmonitoring

- » Checkliste für Prüfungshandlungen bei Projektbesuchen (Arztprojekte) (auf Anfrage)
- » Muster Belegliste (BMZ-Projekte; <https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)

Anforderungen/Standards Monitoring

- » VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit / Orientierungshilfe (VENRO 2018a, VENRO 2018b)
- » Istanbul-Kriterien (Open Forum for CSO Development Effectiveness, 2010)
- » Sammlung GD-interne Anforderungen Monitoring (auf Anfrage)
- » Handreichung externe Buchprüfung inklusive Mindestanforderungen BMZ (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)

Methoden Monitoring von Outcomes

- » Outcome Mapping
- » Outcome Harvesting

Umsetzung in der Praxis

Anforderungen und Umsetzung inhaltliches Monitoring

Im M&E-Konzept der German Doctors sind generelle Anforderungen an M&E formuliert, die als intern genutzte Standards für das Monitoring gelten (siehe M&E-Konzept GD Kapitel 3.2. und 3.3.3). Hierzu zählen u. a. die Entwicklung von handhabbaren, pragmatischen und vor allem nützlichen M&E-Systemen in der Projektarbeit sowie die generelle Verankerung von Wirkungsorientierung in der Projektarbeit und Organisation.

Oftmals sind viele verschiedene Stakeholder direkt oder indirekt in das Projekt involviert. Um ein möglichst umfassendes Bild über die Zielerreichung und Wirkung der Projektarbeit zu erhalten und somit Informationen für die Lern- und Steuerfunktion nutzen zu können, sollten zentrale Stakeholder in die Datenerhebung im Rahmen des Monitorings einbezogen werden. Generell sollten immer die direkten Zielgruppen (z. B. die Menschen in den Projektgemeinden, ausgebildetes Gesundheitspersonal) einbezogen werden. Ihre Bedarfe und Perspektiven sind für die Lern- und Steuerungsfunktion des M&E-Systems handlungsleitend. Wenn möglich sollten sie im Sinne der Partizipation selbst in das Monitoring eingebunden werden, wie es bei stark partizipativ ausgerichteten Ansätzen (z. B. NGO-IDEAS) möglich ist. Weitere Stakeholder werden in der Projektplanung identifiziert. In den bereits beschriebenen Schritten zur Entwicklung von M&E-Systemen werden ihre Rollen im Bereich Monitoring definiert. Im Rahmen der Arztprojekte sind neben den Zielgruppen z. B. auch die lokalen Mitarbeitenden sowie die freiwilligen Einsatzärzt*innen relevante Stakeholder für das reguläre Monitoring.

Die konkrete Umsetzung des inhaltlichen Monitorings in der Projektregion erfolgt durch die lokalen Mitarbeiter*innen. Dafür führen lokale Mitarbeitende des Projekts auf Basis der festgelegten Indikatoren regelmäßige Statistiken bzw. sammeln Informationen und dokumentieren die Umsetzung der verschiedenen Schritte nach dem Aktivitätenplan. Vor Ort sollten die Daten im Team regelmäßig analysiert und diskutiert werden. Hierfür ist entweder die Projektkoordination oder, wenn vorhanden, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter im Bereich M&E verantwortlich. In regelmäßigen Abständen (u. a. festgelegt im M&E-Plan) teilt der Projektpartner die Statistiken und Dokumentationen bzw. beschreibt und belegt den Projektfortschritt im Rahmen von Projektberichten (z. B. Arztprojekte quartalsweise, BMZ jährliche Zwischennachweise). Die Projektreferent*innen prüfen die Berichte und gleichen den Umsetzungsstand mit dem Aktivitätenplan ab, führen also ein Monitoring der Umsetzung von Aktivitäten und von festgelegten Wirkungen durch. Daten können in regelmäßigen Abständen mit Unterstützung der Stabsstelle M&E zusammengefasst, analysiert und intern im Team Bonn diskutiert werden. Zudem finden regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeitenden der Partnerorganisationen und den GD-Projektreferent*innen statt, bei denen auch ein Austausch über den Umsetzungsstand der Aktivitäten sowie die Diskussion von analysierten Monitoring-Daten erfolgt. Im Rahmen von regelmäßigen Monitoring-Reisen prüfen die Referent*innen den Umsetzungsstand vor Ort.

Anforderungen und Umsetzung Finanzmonitoring

Die konkrete Umsetzung des Finanzmonitorings erfolgt durch die lokalen Mitarbeiter*innen, meist durch die Projektkoordination bzw. die lokale Buchhaltung. Ähnlich wie beim inhaltlichen Monitoring dokumentieren die lokalen Mitarbeitenden jede Projektausgabe und sammeln die Originalbelege für getätigte Ausgaben. Die Basis ist das vereinbarte Projektbudget. Die regelmäßige Prüfung der Finanzen erfolgt durch die jeweiligen Projektkoordinator*innen der Geschäftsstelle in Bonn. Je nach Projektart (u. a. Arztprojekte, BMZ-geförderte Partnerprojekte) werden in definierten Abständen Abrechnungen und der Budgetstatus

geprüft. Es erfolgt eine regelmäßige Prüfung von Belegen. Hierzu ist die Checkliste (siehe Methoden/Tools) hilfreich. Neben dem monatlich durchgeführten Finanzmonitoring werden regelmäßige Finanzaudits durch externe Auditoren durchgeführt. Im Rahmen der BMZ-finanzierten Projekte wird einmal im Haushaltsjahr ein Zwischenbericht mit Nachweis aller relevanten Zahlen fällig. Im abschließenden Verwendungsnachweis ist der zahlenmäßige Nachweis inklusive einer Belegliste einzureichen.

3.3 Durchführung von Evaluationen

Hintergrundinformationen

In Abgrenzung zum kontinuierlichen Monitoring ist die Evaluation eine „systematische und objektive Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms (...)“ zu einem bestimmten Zeitpunkt im Projektzyklus (OECD 2009). Diese Bewertung erfolgt anhand von nachprüfbareren Kriterien und unter Anwendung von sozialwissenschaftlichen Methoden. Ziel von Evaluationen ist es, neben der Relevanz der Zielsetzung bzw. den Aktivitäten der Projektarbeit auch die Effektivität, Effizienz, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Maßnahmen in den Blick zu nehmen. Im Bereich Wirkungen werden sowohl geplante als auch ungeplante, positive wie auch negative sowie direkte und indirekte Wirkungen erfasst. Darüber hinaus werden die Ursachen von Wirkungen hinterfragt. Evaluationen sind somit deutlich breiter angelegt als Aktivitäten des Monitorings, gehen oft mehr in die Tiefe und können mögliche Schwerpunkte setzen. Sie betrachten die Maßnahme nicht kontinuierlich, sondern zu einem bestimmten Zeitpunkt. Evaluationen sind als komplementäre Maßnahmen zum regulären Monitoring wichtiger Bestandteil der Projektarbeit. Die Basis jeder Evaluation bietet das Monitoringsystem eines jeden Projektes. Dieses verdeutlicht den direkten Zusammenhang von Monitoring und Evaluation.

Unter 3.1. (Baseline-Erhebung) sind das Design, die Methodik sowie Stichprobenauswahl und -größe bei Datenerhebungen ausführlich beschrieben. Dies gilt auch für die Datenerhebung im Rahmen von Evaluationen und wird an dieser Stelle nicht mehr wiederholt.

Ein Ansatz bzw. Teil vieler Evaluationen ist die Wirkungsanalyse. Methoden der Evaluation, die Wirkungen erfassen, können grundsätzlich von zwei Richtungen ausgehen. Einerseits können Methoden vom Projekt ausgehen und so vorab formulierte Wirkungshypothesen untersuchen. Andererseits können Methoden auch ausgehend von den Veränderungen geplant werden. Dabei steht nicht das Projekt im Mittelpunkt, sondern die Frage nach Veränderung und des Einflusses von Projekt und externen Faktoren auf diese Veränderung. Letzteres Vorgehen ist dann sinnvoll, wenn vorab keine Wirkungshypothesen aufgestellt wurden. Die angewendeten Methoden sind aber auch immer abhängig von vorhandenen Ressourcen, dem Ziel der Evaluation und dem Nutzen der Erkenntnisse. In diesem Zusammenhang sei noch einmal auf die Herausforderung für rigorose Wirkungsmessungen (Randomized Controlled Trials, RCTs, oder Rigerous Impact Evaluation, RIE), also Studiendesigns mit randomisierten Kontrollgruppen hingewiesen. Diese ermöglichen die Beschreibung von kausalen Zusammenhängungen zwischen Veränderungen und der umgesetzten Intervention.

Sind rigorose Wirkungsmessungen nicht möglich (Ressourcen, ethische Gründe), können alternativ Erhebungsdesigns gewählt werden, die eine Wirkungsplausibilisierung ermöglichen. Möglich sind Längsschnittdesigns (mit mindestens zwei Messzeitpunkten) oder Designs mit aufeinanderfolgenden unabhängigen Stichproben. So werden im Rahmen der Baseline-Erhebungen Daten zur Ausgangslage erhoben. In späteren Follow-up-Erhebungen/-Evaluationen werden dann erneut Daten erhoben und mit den Ausgangsdaten ver-

glichen. Solche Vorher-nachher-Vergleiche ohne Kontrollgruppen sind aus ethischer Sicht weniger problematisch und zudem ressourcentechnisch besser umsetzbar. Jedoch können in der Interpretation die Veränderungen nicht kausal den Projektaktivitäten zugeschrieben werden. Da der Kontext mit externen Einflussfaktoren in der Projektarbeit eine große Rolle spielt, können die Ergebnisse durch Erhebungen ohne Kontrollgruppendesign lediglich Trends bzw. Beiträge ermitteln (Contribution). Durch die zusätzliche Analyse von z. B. Kontextfaktoren sowie durch Erkenntnisse über den Beitrag von Aktivitäten an der Veränderung, ist eine Wirkungsplausibilisierung möglich. Die Grenzen der Aussagekraft bzw. die fehlende kausale Zuordnung muss dabei ausreichend diskutiert und kommuniziert werden. Erkenntnisse im Rahmen von Wirkungsplausibilisierungen können jedoch ausreichend genau und hilfreich sein, um darauf aufbauend Lern- und Verbesserungsprozesse zu diskutieren und anzustoßen. Weiterführende Literatur über Verfahren der Wirkungsanalyse finden sich in folgendem Sammelwerk:

- » DeGEval (Hrsg.) 2010: Verfahren der Wirkungsanalyse.

Generell kann eine Kombination aus der Analyse von Primär- und Sekundärdaten als eine gute methodische Praxis in der Evaluation beschrieben werden. Datenerhebungen sollten einen Methodenmix anstreben (qualitative und quantitative Methoden) und/oder verschiedene Datenquellen nutzen (Methoden- und Datentriangulation), um ein hohes Maß an Validität zu erreichen.

Evaluationen können Erkenntnisse über Relevanz, Effizienz, Effektivität, Wirkungen und Nachhaltigkeit der Projektarbeit liefern und sind somit für die Lern- und Steuerungsfunktion im Projektmanagement von großer Bedeutung. Erkenntnisse aus Evaluationen sollen so für die Re-Planung und Adaption von Projektaktivitäten genutzt werden. Dementsprechend ist der Zeitpunkt von Evaluationen wichtig. So können Evaluationen bereits während der Projektimplementierung sinnvoll sein, um Anpassungen noch direkt im Projekt umsetzen zu können. Abschluss-Evaluationen sind für das konkrete Projekt ggf. nicht mehr nutzbar, aber für die Planung von Folgeprojekten bzw. Projekten mit ähnlichen Ansätzen hilfreich. Neben der Nutzung im Rahmen der Projektsteuerung dienen Evaluationen somit auch dazu, aus gemachten Erfahrungen zu lernen und sie bei der Konzeption neuer Projekte einfließen zu lassen. So soll sich die Qualität der Arbeit stetig steigern.

Eine detaillierte Beschreibung der verschiedenen Evaluationsarten findet sich in Tabelle 5.

Der Leitfaden fokussiert an dieser Stelle die Projektevaluationen im Rahmen der projektspezifischen M&E-Systeme. Darüber hinaus können Evaluationen auch bestimmte Themenfelder in den Blick nehmen bzw. bewerten, wie etwa Evaluationen von Querschnittsthemen wie Gender oder Menschenrechte.

Tabelle 5: Übersicht Evaluationsarten (eigene Darstellung in Anlehnung an Widmer und Brunhold, 2017, sowie BAG Schweiz und OECD, 2009)

Dimension der Verortung	Evaluationsart	Erläuterungen
Verantwortlichkeit der Steuerung / Durchführung einer Evaluation	<p>Interne Evaluation: Eine Evaluation, die durch die Organisation selbst bzw. durch eine verantwortlichen Person aus dem Team der Organisation (GD, lokale Partnerorganisation) geplant und durchgeführt wird. Ein verwandter Begriff ist Selbstevaluation.</p> <p>Externe Evaluation: Eine Evaluation, die durch externe Gutachter*innen (Evaluator*innen) durchgeführt wird, die nicht Mitglieder der beteiligten Organisationen bzw. Teams sind. Ein verwandter Begriff ist Fremdevaluation.</p> <p>Mischformen von externen und internen Evaluationen sind möglich.</p>	<p>Interne und externe Evaluationen haben Vor- und Nachteile. Interne Evaluationen lassen sich oft schneller und mit geringeren Ressourcen umsetzen, haben jedoch oft methodische Defizite und bewerten ggf. aufgrund der Nähe der Durchführenden zum Projekt nicht objektiv. Externe Evaluationen hingegen geben einen objektiveren Blick von außen und die Methodenkompetenz ist oft höher. Jedoch sind externe Evaluationen häufig auch mit deutlich höheren finanziellen Ressourcen verbunden, und es besteht die Gefahr von mangelnder Akzeptanz (im Sinne einer wahrgenommenen Kontrolle von außen).</p> <p>Bei der Entscheidung für eine Art der Evaluation spielt vor allem die Zielsetzung eine Rolle. Geht es vorwiegend um Projektentwicklung, internes Qualitätsmanagement, Bestandaufnahme oder Selbstreflexion, eignen sich interne Evaluationen. Soll das gesamte Projekt analysiert und bewertet werden und sollen Wirkungen aufgezeigt werden, eignet sich eine externe Evaluation, die über ein breites Spektrum an Methoden objektive Erkenntnisse bereitstellen kann.</p>
Zweck der Evaluation / der Ergebnissenutzung	<p>Formative Evaluation / Prozessevaluation: Eine Evaluation, die Prozesse bewertet und somit dem Zweck der Leistungsverbesserung dient. Sie erfolgt in der Durchführungsphase eines Projekts.</p> <p>Summative Evaluation / Ergebnisevaluation: Eine Evaluation, die feststellt, inwiefern erwartete Wirkungen erzielt werden. Auch Wirkungsevaluation genannt.</p>	<p>Der Zweck der Evaluation bzw. die Nutzung der Ergebnisse einer Evaluation wird im Rahmen der Planung und Steuerung entschieden. Dabei ist die Nutzung relevant. Soll eine Evaluation z. B. durchgeführt werden, um durch die Erkenntnisse ein Projekt zu verbessern, also Lernprozesse anzustoßen, oder aber soll eine Evaluation eine Bilanz ziehen, um z. B. im Rahmen der Rechenschaftslegung über Leistungs- und Wirkungsnachweise zu berichten.</p>
Zeitliche Verortung einer Evaluation	<p>Ex-ante-Evaluation: Eine Evaluation vor Durchführung eines Projekts zur Prüfung von Bedarfen oder der Realisierbarkeit.</p> <p>Mid-term-Evaluation / begleitende Evaluation: Eine Evaluation während der Projektimplementierung, etwa zur Mitte der Projektlaufzeit.</p> <p>Abschlussevaluation: Eine Evaluation am Ende der Projektimplementierung.</p> <p>Ex-post-Evaluation: Eine Evaluation in einem gewissen Zeitabstand nach Beendigung eines Projekts.</p>	<p>Wann eine Evaluation durchgeführt wird, ist abhängig von ihrem Ziel. Sollen Erkenntnisse in den weiteren Prozess der Projektimplementierung einfließen, also der Projektsteuerung und -verbesserung dienen, wird eine Evaluation begleitend geplant und durchgeführt. Evaluationen zum Abschluss des Projekts sind mehr dokumentierend, können z. B. aufzeigen, was ein Projekt gebracht hat. Sie eignen sich als Grundlage für Folgeprojekte bzw. nächste Projektphasen, in deren Planungen Handlungsempfehlungen aus Evaluationen einfließen sollten. Das vorwiegende Thema von Ex-post-Evaluationen ist die Nachhaltigkeit. Solche Evaluationen sind eher wirkungsorientiert und dienen der Bewertung eines Projekts im Hinblick auf langfristige Veränderungen.</p>

Standards in der Evaluation

Wie bereits im M&E-Konzept (Kapitel 3.1) erläutert, sind die DAC-Kriterien und die DeGEval-Standards grundlegend bei der Planung und Realisierung von Evaluationen. Das BMZ hat in Anlehnung an die DAC-Kriterien Evaluierungskriterien erstellt, die bei BMZ-geförderten Projekten verpflichtend zu berücksichtigen sind. Die Kriterien haben sich in der Evaluierungspraxis bewährt und bieten auch bei nicht BMZ-geförderten Projekten einen handlungsleitenden Rahmen für Projektevaluationen.

Die DAC-Kriterien (und als deutsche Übersetzung die aktuellen BMZ-Evaluierungskriterien von 2020) bilden die konzeptionelle Grundlage von Evaluationen. Im Rahmen von Evaluationen wird demnach der Erfolg von Projekten anhand dieser Kriterien bewertet. Eine einheitliche Anwendung im Rahmen von Evaluationen in der Entwicklungszusammenarbeit soll die Qualität der Evaluierungsarbeit vorantreiben, harmonisieren und einen Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs) ermöglichen. Die Evaluierungskriterien umfassen folgende Aspekte (BMZ, 2020):

- » Relevanz: Tun wir das Richtige? „Das Kriterium bezieht sich auf das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen den Zielen und der Konzeption der Maßnahme und den (globalen, länder- und institutionenspezifischen) Bedürfnissen, Politiken und Prioritäten der beteiligten und betroffenen Individuen, Gruppen, Organisationen und entwicklungspolitischen Partner sowie auf die konzeptionelle Anpassungsfähigkeit der Maßnahme im Hinblick auf Veränderungen über die Zeit“ (BMZ, 2020, S. 3).
- » Kohärenz: Wie passend ist die Maßnahme? „Das Kriterium Kohärenz bezieht sich auf die Passgenauigkeit der Maßnahme im Kontext mit anderen Maßnahmen in einem Land, einem Sektor oder einer Institution sowie mit internationalen Normen und Standards“ (BMZ, 2020, S. 4). Hierbei soll sowohl auf die interne Kohärenz (innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit) als auch auf die externe Kohärenz (bestehende Systeme von Partnern bzw. Geber und internationale Organisationen) Bezug genommen werden.
- » Effektivität: Erreichen wir die Ziele der Entwicklungsmaßnahme? „Das Kriterium Effektivität bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Maßnahme ihre Ziele (auf Outcome-Ebene) erreicht hat oder voraussichtlich erreichen wird, einschließlich ggf. unterschiedlicher Wirkungen bei verschiedenen beteiligten und betroffenen Gruppen“ (BMZ, 2020, S. 5). Es werden somit kurz- bzw. mittelfristige Wirkungen in den Blick genommen sowie der Beitrag zur Zielerreichung analysiert.
- » Effizienz: Wie wirtschaftlich werden Ressourcen genutzt? „Das Kriterium Effizienz beschreibt, inwieweit die Ergebnisse der Maßnahme in wirtschaftlicher und zeitgerechter Weise (Bezüge zwischen Input- und Output-, Outcome- und Impact-Ebene) erzielt werden“ (BMZ, 2020, S. 6). Hier wird sowohl die Produkteffizienz (Verhältnis zwischen Inputs und Outputs) als auch die Allokationseffizienz (Verhältnis zwischen Inputs und Wirkungen) betrachtet.
- » Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact): Welchen Unterschied macht die Maßnahme? Das Kriterium bezieht sich auf (...) „das Ausmaß, in dem die Maßnahme signifikante positive oder negative intendierte oder nicht intendierte Wirkungen auf höherer Ebene (Beiträge zu den festgestellten Veränderungen) erzeugt hat oder voraussichtlich erzeugen wird (...)“ (BMZ, 2020, S. 7). Hier geht es also insbesondere um langfristige, übergeordnete Wirkungen und den Beitrag, den das Projekt diesbezüglich leistet.
- » Nachhaltigkeit: Sind positive Wirkungen von Dauer? „Das Kriterium Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Dauerhaftigkeit von Wirkungen (Outcome- und Impact-Ebene) bzw. der Absehbarkeit der Dauerhaftigkeit von Wirkungen (...)“ (BMZ, 2020, S. 9). Es wird also geprüft, ob Wirkungen auch nach

Projektabschluss fortbestehen können und welche Faktoren dazu beitragen, die Nachhaltigkeit zu unterstützen.

Neben den sechs Kriterien wird eine zusammenfassende Betrachtung der Beiträge zur Agenda 2030 angestrebt. Leitfragen dazu können den einzelnen zuvor erläuterten Kriterien zugeordnet werden.

Zu jedem Kriterium sind Prüffragen als Orientierungshilfe sowie Beispiele zur Veranschaulichung formuliert. Das BMZ weist darauf hin, dass über die Kriterien hinaus die vom OECD/DAC entwickelten Prinzipien für Evaluierungen gelten müssen: Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit, Partizipation, Nützlichkeit und Transparenz (BMZ, 2006).

Neben den DAC-Kriterien hat die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) Standards für Evaluationen entwickelt (Revision der ersten Fassung, DeGEval 2016), mit deren Anwendung ihre Qualität gesteigert werden soll. Evaluationen sollen demnach folgende vier Eigenschaften aufweisen:

- » Nützlichkeit: Evaluationen sind am Informationsbedarf der Nutzer*innen ausgerichtet.
- » Durchführbarkeit: Evaluationsfragen müssen beantwortbar sein. Dies setzt eine realistische, gut durchdachte Planung voraus.
- » Fairness: Die Umsetzung ist von einem respektvollen, fairen Umgang mit allen Beteiligten geprägt.
- » Genauigkeit: Evaluationen sollen valide Informationen und Ergebnisse erzeugen.

Jede der vier Eigenschaften wird durch insgesamt 25 Einzelstandards ausführlich definiert, die wiederum mit expliziten Umsetzungshinweisen bzw. Erläuterungen versehen sind (siehe DeGEval 2016). Die Gewichtung einzelner Standards ist abhängig von der jeweiligen Evaluation bzw. ihrem Nutzen. Die Standards richten sich an alle Beteiligten bzw. Betroffenen einer Evaluation, die ein Interesse an der Qualitätssteigerung von Evaluationen haben, insbesondere aber an diejenigen, die sie in Auftrag geben, und die, die sie durchführen. Das DeGEval sieht dabei die Summe aller Standards als Maximalanspruch, der in der Praxis nicht immer und komplett realisiert werden kann.

Für unsere Arbeit können die Standards bzw. Teile davon auch bei der Planung von internen Evaluationen leitend sein (siehe dazu auch Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluationen im Handlungsfeld der Selbstevaluation, DeGEval). Zudem sind die Standards bei der Begleitung von externen Evaluationen z. B. bezüglich der Bewertung von Produkten der Evaluation (Inception Report, Abschlussreport) hilfreich. Zur Anwendung der DeGEval-Standards gibt es eine Checkliste. Diese kann sowohl bei der Planung der Evaluation als auch bei der Prüfung von Angeboten von Evaluators*innen hilfreich sein.

Methoden und Tools

Standards Evaluation

- » Evaluierungskriterien BMZ – DAC-Kriterien (https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/210108_evaluierungskriterien.pdf)
- » DeGEval-Standards für Evaluation (<https://www.degeval.org/degeval-standards/standards-fuer-evaluation/>)

Vorlagen/Checklisten für Begleitung von externen Evaluationen

- » Terms of References (ToRs) Evaluation GD Vorlage (auf Anfrage)
- » Terms of Reference (ToR) Muster BMZ (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)

- » Vorlage Vertrag mit Gutacher*innen (auf Anfrage)
- » Vorlage Gliederung Inception Report (auf Anfrage)
- » VENRO Checkliste Qualität von Inception Reports
- » Leitfaden (inklusive Checklisten) zur Planung von Evaluationen und Wirksamkeitsüberprüfungen (https://www.degeval.org/fileadmin/user_upload/Sonstiges/leitfaden.pdf sowie https://www.degeval.org/fileadmin/user_upload/Sonstiges/leitfaden_wirksamkeitsueberpruefung-d.pdf)
- » Checkliste Anwendung DeGEval Standards Evaluation
- » Mustergliederung für Evaluierungsberichte, Engagement Global, (<https://bengo.engagement-global.de/downloads.html>)
- » Leitfaden Brot für die Welt – Evaluation in 10 Schritten (https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/downloads/fachpublikationen/sonstige/Leitfaden_Evaluation_gesamt.pdf)

Beispiele für Ansätze/Methoden der Wirkungsanalyse (in Evaluationen)

- » Most Significant Change (MSC)
- » Outcome Mapping
- » Outcome Harvesting
- » Weitere Methoden: DeGEval (Hrsg.) 2010: Verfahren der Wirkungsanalyse.

Derzeit ist ein Wiki für unsere Projektarbeit in Planung, um eine Übersicht, weiterführende Informationen und Umsetzungsbeispiele zu den GD-relevanten und interessanten Ansätzen und Methoden für Evaluationen bzw. Wirkungsanalysen bereitzustellen.

Umsetzung in der Praxis

Begleitung von externen Evaluationen

Im Vorfeld externer Evaluationen sind einige Planungen notwendig, und auch während bzw. nach der Durchführung sind begleitende Schritte erforderlich, die im Folgenden aufgeführt werden.

1) Zielsetzung einer Evaluation

Bevor eine Evaluation geplant und durchgeführt wird, sollte klar sein, was ihr vorrangiges Ziel ist und wie die Erkenntnisse genutzt werden sollen. Das Ziel bestimmt auch das Format bzw. den Zeitpunkt der Evaluation. Wichtiger als die Quantität von Evaluationen in unserer Projektarbeit ist der Nutzen der Ergebnisse für Lernen und Steuerung. Somit kann nicht per se gesagt werden, dass in jedem Projekt in regelmäßigen Abständen eine Evaluation notwendig ist. Vielmehr müssen Kosten und Nutzen projektspezifisch abgewogen werden. Zudem sollte bezüglich des Zeitpunkts einer Evaluation überlegt werden, wann Erkenntnisse für das Projekt relevant sind. Sollen sie genutzt werden, um ggf. notwendige Anpassungen im Projekt vorzunehmen, ist eine Mid-term-Evaluation sinnvoll. Über die Internetseite des DeGEval gibt es hilfreiche Checklisten, u. a. zur Abklärung des Bedarfs an einer Evaluation (siehe Methoden und Tools, Leitfaden inklusive Checklisten).

Im Rahmen der Zielsetzung kann auch bereits diskutiert werden, ob die Evaluation von einem lokalen bzw. internationalen Consultant bzw. einem Team (lokale und internationale Gutachter*innen) durchgeführt werden soll. Hier sind Kosten und Nutzen abzuwägen.



Gerade bei langjährigen Projekten kann es sinnvoll sein, auch externe Evaluationen durchzuführen, um etwa die Wirkung der vorhandenen Konzeption zu prüfen und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Projekte abzuleiten. So können Erkenntnisse aus einer Evaluation zur strategischen Planung der bestehenden Projekte sowie zur Planung und Konzeption von neuen Arztprojekten genutzt werden.



Im Rahmen von BMZ-geförderten Projekten können externe Evaluationen für mehrjährige Projekte oder für Projekte mit Pilotcharakter mitfinanziert werden. Die Notwendigkeit ist im Rahmen der Antragsstellung darzulegen. Ebenso ist es möglich, Ex-post-Evaluierungen über ein gesondertes Antragsverfahren zu beantragen. Auch hier gilt: Nicht bei jedem Projekt ist eine externe Evaluation zwingend notwendig. Dies hängt immer vom Ziel der Evaluation bzw. der Abwägung der Kosten und Nutzen ab. Regelmäßige kleinere, interne Evaluationen können gerade bei kleineren Projekten eine gute Alternative sein. Von Bedeutung ist, dass sich das lokale Team und auch das Projektteam in Bonn mit dem Thema Wirkungen der Projektarbeit auseinandersetzt, diese regelmäßig diskutiert und auf einer fundierten Datengrundlage Entscheidungen treffen kann.

2) Entwicklung der Evaluationsfragen

Ist das Hauptziel der Evaluation klar, folgt die Ausarbeitung von konkreten Evaluationsfragen. Fragestellungen im Rahmen von Evaluationen sollten fokussiert und deutlich formuliert, realistisch bzw. empirisch beantwortbar sowie ressourcenorientiert und nützlich sein. Die Menge der Evaluationsfragen sollte sich auch am Zeitplan und den eingesetzten Ressourcen orientieren. Die Beantwortung muss unter den feststehenden Rahmenbedingungen möglich sein. Die Fragen orientieren sich an den Kriterien der OECD/DAC, die als Standards in der Evaluierungspraxis in der Entwicklungszusammenarbeit etabliert sind (siehe Hintergrund in diesem Kapitel). Darüber hinaus sollten die Standards des DeGEval hier bereits wie im gesamten Prozess der Evaluation berücksichtigt werden.

3) Entwicklung der Terms of Reference (ToRs)

In den ToRs (auch Leistungsbeschreibung) werden alle zentralen Aspekte der Evaluation definiert und festgehalten. Sie dienen der Veröffentlichung von Ausschreibungen für externe, können aber auch bei internen Evaluationen hilfreich sein, um ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Kernaspekte der Evaluation festzuhalten. Zudem sind die ToRs das zentrale Steuerungsinstrument einer Evaluation. Im Rahmen von Evaluationen BMZ-geförderter Projekte, aber auch optional in Evaluationen anderer GD-Projekte, sollten sich die DAC-Kriterien in den ToRs wiederfinden. Sie werden gemeinsam mit den Projektreferent*innen, der Stabsstelle M&E sowie der lokalen Partnerorganisation entwickelt (je nach Ort der Initiierung der Evaluation). Grundsätzlich sollten die ToRs folgende Aspekte beinhalten:

- » Hintergrundinformationen zu den beteiligten Organisationen (GD, Partnerorganisation u. a.)
- » Informationen zum Projekt
- » Ziele der Evaluation (vor der Entscheidung für eine Evaluation ausführlich zu durchdenken: Erkenntnisinteresse, Zeitpunkt, Finanzierung etc.)
- » Evaluationsfragen (Zuordnung zu den DAC-Kriterien)
- » Methodik der Datenerhebung

- » Zeitplan der Evaluation
- » Produkte der Evaluation (z. B. Inception Report, Validierungsgespräch mit Menschen in der Projektregion, Abschlussbericht) inklusive Verwendung der Ergebnisse und Produktsprache
- » Qualifikation der Durchführenden
- » Ggf. bereits das verfügbare Budget

Wie detailliert bestimmte Inhalte der Evaluation im Rahmen der ToRs schon ausgearbeitet sind, ist abhängig von der Auftragsorganisation. Die Methodik kann so beispielsweise von der Auftragsorganisation schon klar oder teilweise vorgegeben sein. Es ist aber ebenso möglich, die Methodik offen zu lassen und somit komplett der Planung der Evaluator*innen zu überlassen. Unter Methoden/Tools finden sich Beispielgliederungen für ToRs.

Die ToRs können öffentlich oder in spezifischen Netzwerken, z. B. im Rahmen des Mailverteilers der VENRO AG Wirkungsorientierung, ausgeschrieben werden (Vorgaben Geber berücksichtigen). Eine andere Möglichkeit ist das direkte Anschreiben von bekannten bzw. empfohlenen Consultingfirmen und freiberuflichen Expert*innen. Grundsätzlich sollten mehrere Angebote eingeholt und verglichen werden. Bereits bestehende Kontakte können unter der GD-Kontaktliste Gutachter*innen (siehe Methoden/Tools) eingesehen werden.



Bei BMZ-geförderten Projekten, die eine Fördersumme von über 100.000 Euro übersteigen, sind bei der Vergabe von Dienstleistungen (so auch extern beauftragte Baseline-Erhebungen) Vergabeverfahren nach der Unterschwellenvergabeordnung (UVgO) nach festgelegten Auftragswerten zu berücksichtigen (siehe Anhang im Weiterleitungsvertrag). Eine Dokumentation der Bedarfsbegründung sowie der Vergabeentscheidung ist notwendig.

4) Auswahl von Gutachter*innen

Um den Auswahlprozess transparent zu gestalten und fundierte Entscheidungen treffen zu können, erfolgt die Bewertung von Angeboten anhand zuvor festgelegter Kriterien. Diese können den Aufbau des Angebots, Gesamteindruck, Berücksichtigung der ToRs, Budget, Kompetenzen der Gutachter*innen und Inhalt (z. B. Methodik) umfassen. Die Kriterien zur Auswahl von Angeboten sollten wenn nötig an den jeweiligen Projektkontext angepasst werden. Eine Diskussion über relevante Kriterien zur Auswahl im Team bzw. mit den lokalen Mitarbeitenden der Partnerorganisation ist sinnvoll. Auch hier ist ein partizipatives Vorgehen wichtig. Die Bewertung der Kriterien ist zu dokumentieren, um möglichen Nachfragen von Bewerber*innen mit aussagefähigem Material begegnen zu können und den Prozess der Angebotsauswahl für Geber transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Zudem ist diese Transparenz auch zur Berichtslegung bei BMZ-geförderten Projekten und anschließenden Stellungnahmen notwendig. Es ist sinnvoll, mit Gutachter*innen vor der Auswahl Gespräche zu führen, etwa um Rückfragen zum Angebot und einen persönlichen Eindruck zu ermöglichen.

Nach der Bewertung der Angebote und der Auswahl eines Angebots erfolgt die Vertragserstellung. Hier sind Fristen sowie Rechte und Pflichten beider Vertragsparteien festgehalten. In dieser Phase kann auch ein Aufklärungsgespräch sinnvoll sein, um konkrete Ziele, Vorgaben und Grenzen klären können. Zudem können hier auch Logistikfragen geklärt werden.

5) Inception Report

In den meisten Fällen wird von der beauftragten Person bzw. dem Team nach Sichtung erster relevanter Dokumente ein sogenannter „Inception Report“ gefordert. Dieser skizziert das Evaluationsvorhaben und legt den konzeptionellen Rahmen der Evaluation fest. Konkret beinhaltet der Inception Report neben dem Hintergrund, dem Evaluationsgegenstand und -ziel eine Ausarbeitung der geplanten Vorgehensweise, z. B. der geplanten Methodik, einen Arbeits- und Zeitplan sowie die Beschreibung des Evaluationsteams und dessen Vorbereitung. Der Stand der Vorbereitungen wird dargelegt und erste Entwürfe von Datenerhebungsinstrumenten, falls vorhanden, werden beigefügt. Der Umfang des Berichts ist von der Komplexität der geplanten Evaluation abhängig. Der Inception Report ist Grundlage eines inhaltlichen Diskurses mit den Gutachter*innen über mögliche inhaltliche und methodische Anpassungen vor der Datenerhebung. VENRO stellt zur Beurteilung der Qualität von Inception Reports eine Checkliste bereit, die auf Erfahrungen der VENRO-AG Wirkungsorientierung basiert.

6) Begleitung der Durchführung der Datenerhebung/Analyse

Bei einer externen Evaluation wird die Planung und Durchführung der Datenerhebung sowie auch die Aufbereitung und Analyse der Daten durch externe Gutachter*innen geleitet. Ggf. wird für den Prozess der Datenerhebung ein Team aus Assistent*innen und Evaluator*innen zusammengesetzt. Mitarbeitende der lokalen Partnerorganisation sind oftmals Teil der Erhebung, so werden etwa mit lokalen Mitarbeitenden Interviews durchgeführt. Die lokale Partnerorganisation begleitet die Datenerhebung aber auch logistisch, indem sie Zugang zu verschiedenen Stakeholdern schafft oder Räumlichkeiten und Transportmöglichkeiten bereitstellt. Zuständigkeiten für Logistik- und inhaltliche Fragen werden vorab in einem Briefing-Workshop mit den Mitarbeitenden der lokalen Partnerorganisation und dem Evaluationsteam geklärt. Oftmals werden Evaluations-Komitees in der Partnerorganisation gebildet, die den Prozess der Datenerhebung eng begleiten. Erste Ergebnisse der Datenerhebung sollten gemeinsam mit relevanten Stakeholdern (wenn möglich auch mit den direkten Zielgruppen) diskutiert werden. So können die Daten noch einmal abschließend validiert werden.

Bei einer internen Evaluation liegt die Verantwortung für Planung und Durchführung der Erhebung sowie die Analyse der Daten bei der durchführenden Organisation, z. B. bei den Projektverantwortlichen (lokal und GD) sowie den M&E-Verantwortlichen (lokal und GD). Zur Datenerhebung gibt es verschiedene Methoden und Instrumente. Datenerhebungen im Rahmen von Evaluationen beginnen meist mit einer sogenannten „Desk-Study“, die z. B. eine Dokumentenanalyse und Gespräche mit Projektmitarbeitenden beinhaltet. Auch die Sichtung von Sekundärdaten kann hier bereits erfolgen. Zur Erhebung von Primärdaten werden häufig standardisierte Befragungen, Interviews, Gruppendiskussionen und/der Beobachtungen durchgeführt. Die Auswahl der Instrumente erfolgt anhand der Fragestellungen sowie der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kontextfaktoren. Neben den zuvor genannten Standardinstrumenten der Datenerhebung gibt es spezifische, teils stark partizipative Erhebungsinstrumente, die für den Bereich EZ entwickelt wurden. Eine Sammlung von relevanten Verfahren der Wirkungsanalyse für die Entwicklungszusammenarbeit bietet die folgende Quelle:

- » DeGEval (Hrsg.) 2010: Verfahren der Wirkungsanalyse.

In Kapitel 3.1. sind im Rahmen der Hintergrundinformationen zur Baseline-Erhebung zentrale Aspekte von Datenerhebungen (Design und Methoden, Stichprobenauswahl und -umfang) beschrieben. Diese grundlegenden Informationen sind für alle Datenerhebungen relevant, so auch im Rahmen externer bzw. interner Evaluationen.

7) Evaluationsbericht

Im Evaluationsbericht sind die zentralen Ergebnisse der Evaluation festgehalten. Der Bericht gliedert sich in der Grobstruktur in (a) eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse, (b) eine ausführliche Ergebnisdarstellung und -beschreibung sowie (c) die Diskussion der Ergebnisse. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen aus den zentralen Ergebnissen festgehalten. Eine Mustergliederung für Evaluationsberichte wird vom BMZ bereitgestellt (siehe Methoden/Tools). Hier sind die Qualitätsstandards der OECD/DAC berücksichtigt. Diese Gliederung von Evaluationsberichten bietet eine Orientierungshilfe für Evaluationen, die durch das BMZ finanziert werden, ist aber auch für die anderen Projekte der German Doctors sinnvoll und handlungsleitend.

Die Berichte externer Evaluationen sind häufig sehr umfangreich. Ihr Umfang kann jedoch bereits im Rahmen der Vertragsaushandlung begrenzt werden.

8) Nutzung der Ergebnisse – Management Response

Im Idealfall wird bereits bei der Planung der Evaluation geklärt, von wem ihre Ergebnisse wie genutzt werden. Ergebnisse von Evaluationen können z. B. für Lern- und Steuerungsprozesse grundlegend sein. Dazu sind insbesondere die Handlungsempfehlungen einer Evaluation hilfreich, die auf Basis der Erkenntnisse der Datenerhebung durch die Evaluatoren*innen formuliert werden. Um die tiefere Auseinandersetzung mit den Handlungsempfehlungen und Lessons Learned aus Evaluationen anzustoßen und zu unterstützen, wird ein Management Response-Prozess initiiert. Dazu werden die einzelnen Handlungsempfehlungen aufgegriffen und im Team diskutiert. Es wird festgelegt, ob sie relevant sind und deshalb angenommen werden sollten. Wird eine Handlungsempfehlung angenommen, werden Maßnahmen zu ihrer Umsetzung entwickelt und ein entsprechender Zeitplan festgelegt (Aktionsplan). Wird eine Handlungsempfehlung nicht angenommen, wird dies begründet und dokumentiert. Die Umsetzung von angenommenen Handlungsempfehlungen wird im weiteren Projektprozess verfolgt. Die Management Response wird gemeinsam mit den Mitarbeitenden der lokalen Partnerorganisationen erarbeitet, da diese anschließend Ansprechpartnerin für die Umsetzung der Handlungsempfehlungen ist. Mindestens einmal pro Jahr sollte geprüft werden, ob bzw. in welchem Ausmaß die Empfehlungen umgesetzt wurden.

Neben der projektinternen Nutzung der Ergebnisse sollte man sich fragen, für wen die Erkenntnisse noch von Bedeutung sind. Dies kann sich z. B. organisationsintern auf andere Abteilungen beziehen (Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising etc.), aber auch auf externe Interessent*innen durch Veröffentlichung zentraler Ergebnisse auf der Homepage. Ebenso ist das Teilen von bzw. der Austausch über Ergebnisse im Rahmen von Fachgruppen denkbar.

Durchführung von internen Evaluationen

Die zuvor detailliert beschriebenen Schritte der Begleitung einer externen Evaluation können zum größten Teil auf interne Evaluationen übertragen werden. So steht ebenfalls zu Beginn die Zielsetzung der internen Evaluation sowie die Entwicklung der Evaluationsfragen. Die Entwicklung von ToRs ist nicht zwangsläufig notwendig, kann aber hilfreich sein, um etwa gemeinsam mit den lokalen Mitarbeitenden Details der Evaluation zu definieren. Es sollte ebenfalls ein Inception Report entwickelt werden, um die Kernaspekte der Evaluation bzw. das Konzept festzuhalten.

Die Planung und Durchführung der Datenerhebung sowie die Analyse der Daten übernehmen im Rahmen von internen Evaluationen die zuvor dafür festgelegten Verantwortlichen der Organisation bzw. der Part-

nerorganisation (Projektmitarbeitende, M&E-Referent*innen). Auch hier sind die in Kapitel 3.1. beschriebenen Informationen zu Datenerhebungen (Design und Methoden, Stichprobenauswahl und -umfang) relevant.

Selbstverständlich sollten auch die Ergebnisse jeder internen Evaluation in einem Bericht festgehalten und Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Auch die Ergebnisse sollten, je nach Zielsetzung, genauso wie die einer externen Evaluation genutzt werden.

Die Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse aus Evaluationen wird in Kapitel 4 vertiefend diskutiert.

4 Projektsteuerung und Lernen – Nutzung von Erkenntnissen aus M&E

Bereits an mehreren Stellen des Leitfadens kommt das Thema der weiteren Nutzung von Erkenntnissen aus M&E auf. In diesem abschließenden Kapitel soll zusammenfassend noch einmal explizit auf die Möglichkeiten der Nutzung von M&E-Erkenntnissen eingegangen und somit aufgezeigt werden, warum die einzelnen Aspekte bzw. Schritte zur Entwicklung von M&E-Systemen sinnvoll und notwendig sind.

Grundsätzlich gilt, dass die Erhebung von Daten nur dann sinnvoll ist, wenn sie auch genutzt werden. Wie bereits im M&E-Konzept des German Doctors e.V. beschrieben, werden M&E-Daten vorrangig zur Projektsteuerung und zum Lernen, aber auch zur Rechenschaftslegung und für die Kommunikation nach außen genutzt. Dabei umfasst die Rechenschaftslegung nicht nur externe Geber oder lokale Strukturen, sondern adressiert auch die Menschen in der Projektregion. Wie eine gute Nutzung der Daten in der Praxis gelingen kann, soll im Folgenden dargelegt werden. In allen Bereichen der Nutzung von M&E-Daten soll immer auch der Dialog zwischen verschiedenen Stakeholdern des Projekts durch den Diskurs der gewonnenen Erkenntnisse gefördert werden.

4.1 Kommunikation und Diskussion von M&E-Erkenntnissen

Hintergrundinformationen

Ziel von wirkungsorientierten M&E-Systemen ist es, den relevanten Stakeholdern zeitnah verwendbare und sinnvolle Informationen bereitzustellen. Dazu müssen die über das M&E-System erhobenen Daten regelmäßig analysiert, visualisiert, kommuniziert und diskutiert werden. Hierbei lassen sich interne und externe Ebenen unterscheiden.

Auf der internen Ebene sollen M&E-Systeme Informationen bereitstellen, die zum einen eine Rückmeldung zum Umsetzungsstand der eigenen Arbeit geben und die andererseits als Entscheidungsgrundlage für die fachliche und konzeptionelle Weiterentwicklung der Projektarbeit dienen. Der interne Nutzen liegt also in der Überprüfung der Umsetzung und Zielerreichung des Projekts sowie dessen Steuerung und die Adaption von Projektkomponenten. Darüber hinaus ergibt sich aber auch ein Nutzen im Sinne der Lernfunktion. Der Diskurs über aus M&E gewonnene Erkenntnisse soll für nachfolgende Projekte nutzbar sein. Zur internen Ebene zählt aber nicht nur das lokale Projektteam bzw. das Team in Bonn. Die Kommunikation und der Diskurs der M&E-Daten sollten mit den verschiedenen Stakeholdern auf Projektebene erfolgen. Feedback-

schleifen sollten so entwickelt und aufrechterhalten werden. Von zentraler Bedeutung ist die Kommunikation und somit auch Validierung der M&E-Ergebnisse mit den Menschen in der Projektregion. So kann die Nutzung der M&E-Erkenntnisse auch den Dialog zwischen verschiedenen Stakeholdern fördern.

Neben dem reinen Informationsfluss, also der Kommunikation der Daten und Erkenntnisse, ist auch die tatsächliche Auseinandersetzung mit den aus M&E gewonnenen Erkenntnissen auf interner Ebene von zentraler Bedeutung. In den entsprechenden Teams sollten die gewonnenen Daten regelmäßig diskutiert und wenn notwendig Änderungen bzw. Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. So ist beispielsweise denkbar, regelmäßige Projekttreffen mit Projektmitarbeitenden, den Menschen in der Projektregion und relevanten Stakeholdern abzuhalten und hier gewonnene Erkenntnisse aus M&E zu diskutieren. Regelmäßig können Workshops mit dem Projektteam stattfinden, bei denen M&E-Daten diskutiert und für die weitere Aktivitätenplanung genutzt werden. Die Ergebnisse aus solchen Diskussionsprozessen sollten möglichst festgehalten werden, sodass sie als Lessons Learned für die Projektentwicklung und -arbeit nutzbar sind. Aus dem gesammelten Erfahrungswissen können dann Erfolgsmodelle, also bewährte Verfahren für die Praxis abgeleitet werden (Best Practice).

Auf externer Ebene unterstützen die bereitgestellten Informationen aus M&E-Systemen die Kommunikation nach außen. Die Kommunikation über Aktivitäten und Wirkungen an die allgemeine Öffentlichkeit oder Geberinstitutionen des Projekts kann verschiedene Zielsetzungen haben. So kann das Ziel sein, durch das Berichten über die Wirkung Menschen bezüglich der Relevanz der Arbeit zu sensibilisieren. Dies ist z. B. für die Öffentlichkeit bzw. Unterstützer*innen des Vereins von Bedeutung, die über Fortschritt und Wirkung der Projektarbeit informiert werden möchten. Je nach Adressat können verschiedene Arten und Zeitpunkte der Berichterstattung sinnvoll sein. Geberinstitutionen haben meist konkrete Vorgaben der Berichterstattung bzw. Kommunikation.

Erkenntnisse aus M&E werden ebenfalls für die Rechenschaftslegung verwendet, etwa im Rahmen von Ergebnisberichten an externe Geber. Für verschiedene Stakeholder der unterschiedlichen Ebenen eignen sich verschiedene Formate der Visualisierung. Grundsätzlich gilt, dass Visualisierungen, wie Grafiken und Diagramme, möglichst ansprechend und nutzerfreundlich gestaltet sein sollten, sodass sie eine rasche Übersicht über Ergebnisse liefern. In den letzten Jahren haben sich sogenannte Dashboards in der Datenvisualisierung etabliert. Diese stellen Informationen übersichtlich in Form einer Sammlung von Grafiken dar, eine interaktive Nutzung ist oftmals möglich. So können jeweils die Daten abgerufen werden, die in einer spezifischen Situation benötigt werden.

Folgende Quellen dienen der vertiefenden Literatur in Bezug auf die Nutzung von M&E-Erkenntnissen:

- » Better Evaluation: Utilization-Focused Evaluation (https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/utilization_focused_evaluation)
- » Intrac for civil society: Data use (<https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Data-use.pdf>)

Methoden und Tools

- » Projektspezifische Progress Reports bzw. Zwischenberichte
- » Monitoringdaten, z. B. über Dashboards/Monitoring-Software (z. B. Salesforce)
- » Zusammenfassungen relevanter Evaluationen
- » Management-Response-Evaluationen

- » Festgehaltene Lessons Learned
- » Spezifische Analysen / Aufbereitung der Daten für bestimmte Nutzzwecke (z. B. über Excel)

Umsetzung in der Praxis

Interne Nutzung der Erkenntnisse aus M&E (Projektarbeit)

Folgende Aktivitäten können hilfreich sein, um der internen Nutzung von Erkenntnissen aus M&E Raum im Rahmen der Projektarbeit zu geben:

- » Regelmäßige Analyse, Kommunikation und Diskussion bestimmter Monitoringdaten in Bonn, z. B. Gegenüberstellung Medikamenten-Statistiken zu Patientenkontakten und Diagnosen, regelmäßige Auswertung von Feedbackbögen der Ärzt*innen. Dabei kann eine Monitoring-Software (z. B. Dashboards bei Salesforce für Arztprojekte) hilfreich sein. Die Ergebnisse werden im Anschluss mit den lokalen Mitarbeitenden der Partnerorganisation diskutiert. Der (regelmäßige) Austausch zu Monitoringdaten zwischen Projektreferent*innen und lokalen Mitarbeiter*innen kann im Rahmen regulärer Skype-Meetings erfolgen.
- » Interne Meetings/Workshops mit dem Team in Bonn, um gezielt mit M&E-Daten zu arbeiten. Spezifische Inhalte können Ergebnisse aus Evaluationen sein, die für verschiedene Projektreferent*innen relevant sind, Erkenntnisse aus Patientenzufriedenheits-Surveys, die über das konkrete Projekt hinaus diskutiert werden können, ein Diskurs über Monitoringdaten, die z. B. im Rahmen aller Arztprojekte erhoben werden, ein Diskurs über Wirkungslogiken spezifischer Projekte usw.
- » Im Rahmen interner Lessons Learned-Workshops in Bonn können positive und negative Erfahrungen aus der Projektarbeit reflektiert und festgehalten werden. Hierbei sind auch Erkenntnisse aus M&E von Bedeutung.
- » Die lokalen Partnerorganisationen sollten intern regelmäßige Meetings und/oder Workshops zur Diskussion der Monitoringdaten planen und durchführen. Um lokale Mitarbeitende dabei zu unterstützen, sollte dies in der Aktivitätenplanung berücksichtigt werden und auch Budget zur Verfügung stehen.
- » Die lokale Partnerorganisation sollte, wenn immer möglich, auch Validierungs-Workshops mit relevanten Stakeholdern implementieren. Dazu zählen etwa Meetings/Workshops mit direkten und indirekten Zielgruppen, die zum einen die Erkenntnisse aus M&E erhalten sollten, darüber hinaus aber auch die Daten bewerten und somit validieren können.
- » Erkenntnissen aus Baseline-Erhebungen und Evaluationen sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, sowohl im lokalen Team als auch im Team Bonn. Auf Evaluationen sollte immer eine Management Response folgen. Es bietet sich an, relevante Ergebnisse auch projektübergreifend zu diskutieren und Handlungsempfehlungen sowie daraus entstehende Aktivitäten abzuleiten.
- » Ein jährlich stattfindendes größeres Bewertungstreffen (Progress Discussion), z. B. im Rahmen von Planungsworkshops zu Budgets oder Aktivitäten im nächsten Jahr, eignet sich gut, um Erfolge und Herausforderungen zu diskutieren. Hier können M&E-Daten gut genutzt werden. Die Ergebnisse eines solchen Bewertungstreffens liefern die Grundlage für Budgetplanung und Aktivitätenplanung. Um den Prozess zu unterstützen, kann es dabei hilfreich sein, im Rahmen von Monitoring-Reisen der GD-Projektreferent*innen die Diskussion zu begleiten. Die Ergebnisse aus einem solchen Bewertungstreffen können für den jährlich anfallenden Fortschrittsbericht (Progress Report in den

Arztprojekten bzw. GD-finanzierten Partnerprojekten, Zwischenbericht bei BMZ-geförderten Projekten) genutzt werden.

- » Hilfreich für die interne Nutzung von Erkenntnissen aus M&E in lokalen Partnerorganisationen sind finanzielle und personelle Ressourcen im Bereich M&E. Diese gilt es zu stärken, indem M&E bei der Budgetplanung bedacht wird (Grundregel: etwa 5 % des Gesamtbudgets für M&E, inklusive M&E-Personal, Trainings im Bereich M&E sowie konkrete M&E-Aktivitäten inklusive interne Evaluationen). Werden externe Evaluationen eingeplant, ist das notwendige Budget höher.

Externe Nutzung der Erkenntnisse aus M&E (Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit)

Folgende Aktivitäten können hilfreich sein, um die externe Nutzung von Erkenntnissen aus M&E voranzutreiben:

- » Vorstellung und Diskussion von Erkenntnissen aus M&E (z. B. zentrale Ergebnisse einer Evaluation) im Rahmen der Teammeetings mit allen Mitarbeitenden.
- » Nutzung von Erkenntnissen aus M&E im Rahmen der Berichterstattung in Jahresberichten.
- » Veröffentlichung von Ergebnissen aus Evaluationen auf der German Doctors Homepage.
- » Nutzung von aufbereiteten Daten aus Monitoring und Evaluation, insbesondere auch Daten zur Wirksamkeit der Projekte, für das Fundraising und die Öffentlichkeitsarbeit, z. B. in der Kommunikation mit Spender*innen. Daten/Erkenntnisse können im Rahmen der Erstellung von Materialien wie Mailings oder Magazinen der German Doctors genutzt werden.

Generell gilt, dass die Kommunikation von Erkenntnissen aus M&E einerseits Erfolge aufzeigen, andererseits aber auch über Herausforderungen informieren darf und soll. Wirkungsorientierung trägt somit zu Transparenz bei. Grundsätzlich gilt auch, dass im Rahmen der externen Kommunikation und Rechenschaftspflicht Ergebnisse aus M&E möglichst visualisiert werden sollten. Dies kann z. B. bei quantitativen Daten über Tabellen und Diagramme erfolgen. Zudem können Grafiken Ergebnisse veranschaulichen. Auch die Darstellung von qualitativen Zitaten aus Interviews oder Case Storys über Veränderungen im Rahmen der Projektimplementierung enthält wertvolle Informationen, die im Rahmen der externen Kommunikation nutzbar sind. In der Arbeit mit projektübergreifenden Beispielindikatoren können Daten aggregiert und projektübergreifende Vergleiche vorgenommen werden. Aggregierte Daten lassen sich leichter nach außen kommunizieren und können die Wirkungsorientierung der Arbeit der Organisation darstellen.

Die aufgezeigten Möglichkeiten der Nutzung von M&E-Erkenntnissen, insbesondere im Rahmen der Projektarbeit, schließen den Bogen zu den ersten Kapiteln des Leitfadens, der Projektidee bzw. Planungsphase. Denn bereits in der Planung sollten immer auch Erkenntnisse aus anderen M&E-Systemen, z. B. bei ähnlichen Projektansätzen oder Themen, genutzt werden (siehe Kapitel 1.3).

Literaturverzeichnis

ACAPS (2014): Humanitarian Needs Assessment. Online verfügbar unter:

https://www.acaps.org/sites/acaps/files/resources/files/humanitarian_needs_assessment-the_good_enough_guide_2014.pdf

Anderson, Andrea A. (2006.): The Community Builder's Approach to Theory of Change. A practical guide to theory development. Aspen Institute Roundtable on Community Change, New York.

BMZ (2006): Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen. Unter Mitarbeit von Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Berlin.

BMZ (2020): Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. BMZ-Orientierungslinie zum Umgang mit den OECD-DAC-Evaluierungskriterien in Evaluierungen der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit. Berlin.

Brot für die Welt (2016): Der Evaluationsprozess in 10 Schritten – ein Leitfaden. Berlin.

Widmer und Brunhold (2017): Evaluationsglossar des BAG. Bundesamt für Gesundheit (BAG), Fachstelle Evaluation und Forschung. Schweiz. Online verfügbar unter: <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/das-bag/ressortforschung-evaluation/evaluation-im-bag/arbeitshilfen-fuer-das-evaluationsmanagement/leitfaden-und-glossare-zum-evaluationsmanagement.html>

Dempster, Martin und Hanna, Donncha (2017): Forschungsmethoden der Psychologie und Sozialwissenschaften für Dummies. 1. Auflage. Wiley-VCH Verlag, Weinheim.

Deutsche Gesellschaft für Evaluation DeGEval (Hrsg.) (2010): Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis. Arnold-Bergstraesser-Institut, Freiburg im Breisgau.

Engagement Global (2018a): Leitfaden zum Projektantrag von Engagement Global – bengo. Fassung vom 01.06.2018.

Engagement Global (2018b): Orientierungshilfe zur Durchführung von Machbarkeitsstudien – bengo. Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben privater deutscher Träger.

European Commission (2004): Project Cycle Management Guidelines. Volume 1. Online verfügbar unter: <https://europa.eu/capacity4dev/dear-programme/documents/europeaid-project-cycle-management-guidelines>

Gesundheitsförderung Schweiz (2015): Leitfaden für die Situations- und Bedarfsanalyse in den Gemeinden. Online verfügbar unter: https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/gfia/tools/Via_-_Kommunale_Netzwerke_Bewegung_und_Begegnung_-_Situations-_und_Bedarfsanalyse.pdf

HelpAge (2017): Rapid Assessment Method for Older People (RAM-OP). Online verfügbar unter: <https://www.helpage.org/what-we-do/emergencies/ramop-rapid-assessment-method-for-older-people/>

Holzappel (2014): Darstellung von Ergebnissen in der Entwicklungszusammenarbeit – Risiken und Grenzen. Analysen und Stellungnahmen Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Online verfügbar unter: <https://www.die-gdi.de/analysen-und-stellungnahmen/article/darstellung-von-ergebnissen-in-der-entwicklungszusammenarbeit-risiken-und-grenzen/>

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2017): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. 4. Auflage. Berlin: PHINEO gAG.

Meyer, Wolfgang (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung. 2. Auflage. Saarbrücken: Centrum für Evaluation.

OECD (o.J.): DAC Criteria for evaluation development assistance. Hg. v. OECD. Online verfügbar unter <https://www.oecd.org/dac/evaluation/49756382.pdf>

OECD (1991): Principles for evaluation of development assistance. Unter Mitarbeit von Development Assistance Committee. Paris.

OECD (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management. Paris.

Open Forum for CSO Development Effectiveness (2010): Istanbul CSO Development Effectiveness Principles. Istanbul. Online verfügbar unter: https://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/honsho/seimu/nakano/pdfs/hlf4_7.pdf

Schwemlein, Stefanie; Cronk, Ryan und Bartram, Jamie (2016): Indicators for Monitoring Water, Sanitation, and Hygiene: A Systematic Review of Indicator Selection Methods: In: International Journal of Environmental Research and Public Health. 13, 333.

Stiftung Zewo (o.J.): Leitfaden Wirkungsmessung. Online verfügbar unter: <https://zewo.ch/de/downloads-pdf/>

VENRO (2015): Nutzung von Standardindikatoren in der Entwicklungszusammenarbeit. Standpunkt. Nr.1 / Januar 2015.

VENRO (2018a): VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit.

VENRO (2018b): Orientierungshilfe. Für die „VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit“.

World Health Organization WHO (2018): Global Reference List of 100 Core Health Indicators. Online verfügbar unter: <https://www.who.int/healthinfo/indicators/2018/en/>

World Health Organization WHO (2020): World health statistics 2020: monitoring health for the SDGs, sustainable development goals. Online verfügbar unter: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/332070>

UNHCR (2017): Needs Assessment Handbook. Online verfügbar unter: <http://needsassessment.unhcr.org/>

Worldbank (2012): A Guide to Assessing Needs: <http://documents1.worldbank.org/curated/ar/644051468148177268/pdf/663920PUB0EPI00essing09780821388686.pdf>

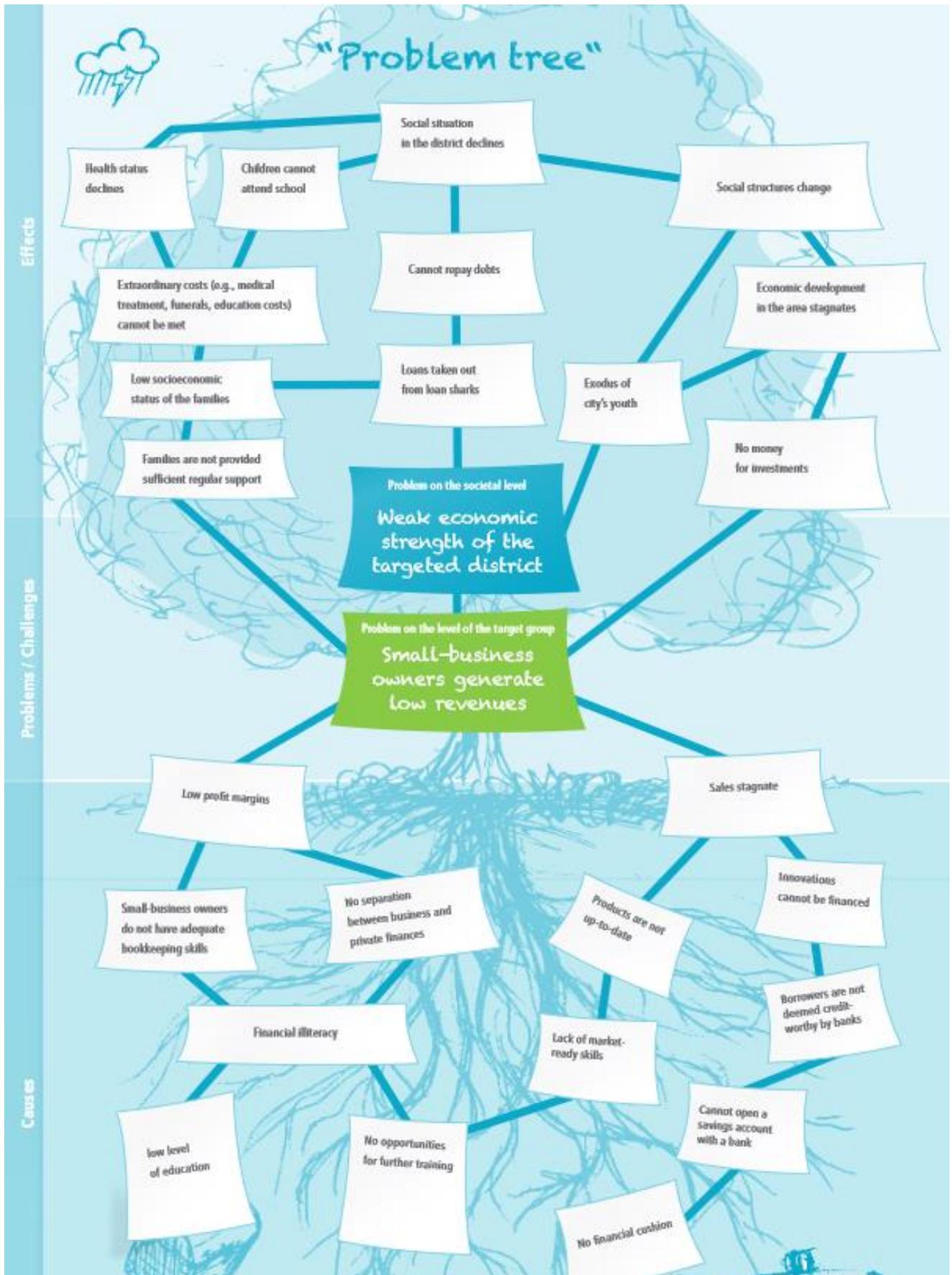
Anhang

Anhang 1: Beispiel Problembaum, Kurz und Kubek, 2017

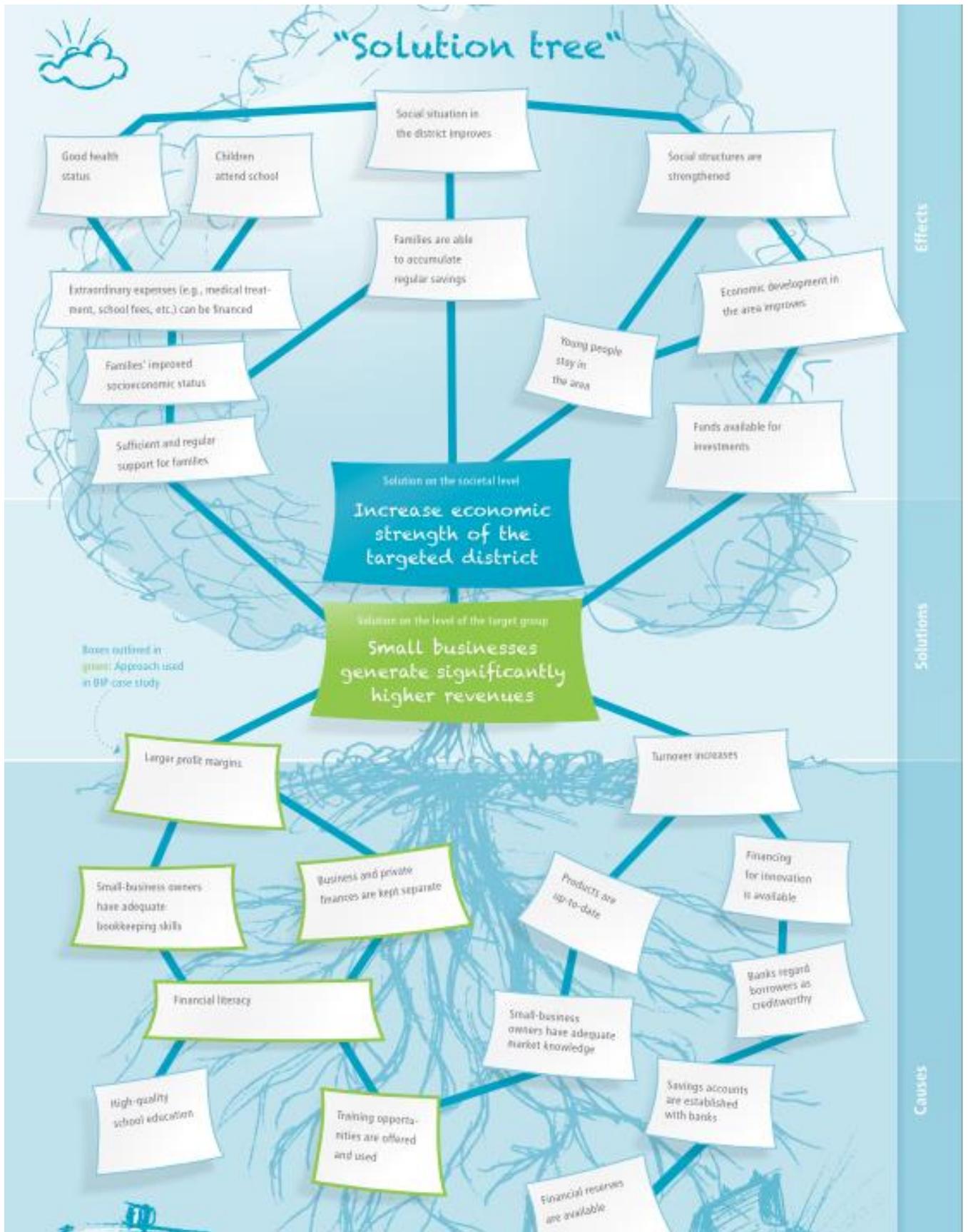
Anhang 2: Beispiel Zielbaum, Kurz und Kubek, 2017

Anhang 3: Ausschnitt Wirkungslogik Arztprojekt/PHC-Projekt am Beispiel Samar, 2020

Anhang 1: Beispiel Problembaum



Anhang 2: Beispiel Zielbaum



Anhang 3: Ausschnitt Wirkungslogik Samar Projekt, 2020

