Wirksamkeit und Wirkungserfassung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Studie im Auftrag von Unité,
Schweizerischer Verband für Personelle Entwicklungs-zusammenarbeit

November 2010

Walter Egli
In der Hub 33
8057 Zürich
044 364 58 80
egli@nadel.ethz.ch

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 3

2 Konzeptionelle Grundlagen 4

2.1 Grundbegriffe 4

2.2 Wirkungsmodelle 5

2.3 Management- und Steuerungssysteme 6

2.4 Wirkungserfassung 7

3 Systeme der Wirkungserfassung ausgewählter Schweizer PEZA-Organisationen 8

3.1 Einleitung 8

3.2 Interteam 8

3.3 Bethlehem Mission Immensee (BMI) 9

3.4 E-Changer 10

3.5 Mission 21 11

3.6 Schlussfolgerungen 11

4 Wirkungserfassung von Personaleinssätzen bei ausgewählten Organisationen aus dem Ausland 13

4.1 AGEH 13

4.2 Deutscher Entwicklungsdienst (DED) 14

4.3 Skillshare International (SI) 14

4.4 UN Volunteers (UNV) 15

5 Methodische Optionen zum Wirkungsnachweis von Personaleinsätzen 16

5.1 Wirkungsmodelle in der PEZA 16

5.2 Der Logical Framework Approach (Logframe) 17

5.3 Outcome Mapping (OM) 19

5.4 Most Significant Change (MSC) 22

5.5 A Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development (United Nations Volunteers, UNV) 23

5.6 Method for Impact Assessment of Programmes and Projects (MAPP) 24

5.7 Programm-integriertes Planungs-, Monitoring und Evaluierungssystem (PriME) von InWEnt 25

5.8 Weitere Optionen 26

6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen 28

7 Verwendete Unterlagen 31

1 Einleitung

In der Entwicklungszusammenarbeit ist die Frage der Wirksamkeit (Aid Effectiveness) seit längerer Zeit ins Zentrum gerückt. Auch die Organisationen der personellen Entwicklungszusammenarbeit (PEZA) müssen sich der Herausforderung stellen, die Wirkungen und die Wirksamkeit des Einsatzes von Fachkräften nachzuweisen. Hier muss sich die PEZA dem Vergleich mit andern Formen der Entwicklungszusammenarbeit stellen und nachweisen, dass die Entsendung von Fachkräften eine wirkungsvolle und kostengünstige Massnahme sein kann. Dabei stellen sich zwei zentrale Fragen. Erstens: Für welche Bereiche und spezifische Zielsetzungen ist die PEZA, im Vergleich mit andern Formen der EZA, besonders geeignet? Und zweitens: Nach welchen Grundsätzen und mit welcher strategischen Orientierung müssen die Programme der personellen Zusammenarbeit und die einzelnen Einsätze konzipiert, implementiert und gesteuert werden, um relevante und nachhaltige Wirkungen zu erzielen?

Im weitern stellt sich die Frage nach dem Wirkungsnachweis und der wirkungsorientierten Steuerung. Angesichts des stärkeren Drucks zur Legitimierung der personellen Entwicklungszusammenarbeit (PEZA) haben Unité und die Entsendeorganisationen in den letzten Jahren Bemühungen unternommen, die Wirkung von Personaleinsätzen besser zu erfassen, zu dokumentieren und einen Austausch über die Erfahrungen mit verschiedenen Ansätzen der Wirkungserfassung und der wirkungsorientierten Steuerung zu führen.

Unité will mit der vorliegenden Studie einen Beitrag zur laufenden Debatte um die Wirkungsorientierung von Personaleinsätzen in der EZA leisten. Im Kapitel 2 (konzeptionellen Grundlagen) wird festgehalten, von welchem Verständnis von Wirksamkeit, Wirkung und Wirkungserfassung ausgegangen wird. Im Kapitel 3 werden die Systeme der Wirkungserfassung und wirkungsorientierten Steuerung von vier ausgewählten Schweizer Entsendeorganisationen (Interteam, Bethlehem Mission Immensee, Mission 21 und E-Changer) auf der Grundlage von Interviews und anhand der Konsultation von schriftlichen Unterlagen einer kritischen Analyse unterzogen. Im Kapitel 4 werden die diesbezüglichen Erfahrungen einiger ausgewählter Entsendorganisationen im europäischen Ausland erfasst werden (AGEH, DED, Skillshare International, UNV). Das Kapitel 5 gibt eine Übersicht über verschiedene qualitative und quantitative Ansätze zur Wirkungserfassung in der Entwicklungszusammenarbeit, die Optionen für die Wirkungserfassung von Personaleinsätzen darstellen. Und im Kapitel 6 werden Empfehlungen für die in Unité zusammengeschlossenen Organisationen bezüglich Wirkungserfassung und Steuerung formuliert.

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Grundbegriffe

Die folgenden Ausführungen orientieren sich einerseits an Standards, die sich in der Entwicklungszusammenarbeit unter dem Oberbegriff des „Results-based Management“ oder „Managing for Development Results“ (wirkungs- oder ergebnisorientierten Projekt- und Programmmanagement) etabliert haben. Anderseits hat sich in den letzten Jahren unter den Schweizer Organisationen der personellen Zusammenarbeit ein gewisser Konsens über die strategische Orientierung und methodische Ausgestaltung von Personaleinsätzen herausgebildet, der ebenfalls berücksichtigt wird.

Unter Wirkungs- oder Ergebnisorientierung verstehen wir die Ausrichtung von Massnahmen auf das Erreichen von Wirkungen oder Ergebnissen. Wirkungen sind Veränderungen, die von den beteiligten Akteuren als wünschbare Ergebnisse, d.h. als Ziele der von ihnen durchgeführten Massnahmen (Einsätze, Projekte, Programme) angestrebt werden. Dabei kann es sich um Veränderungen bezüglich der Lebenssituation von Menschen und ihrem Verhalten handeln, aber auch um Veränderungen bezüglich der Leistungsfähigkeit von Organisationen und Institutionen, und schliesslich um Veränderungen bezüglich der Situation der natürlichen Ressourcen und der Umwelt.

Massnahmen der Entwicklungszusammenarbeit sind gemeinsam mit lokalen Partnern durchgeführte Vorhaben, die immer eine Komponente einer externen Intervention in Form von finanziellen Zuschüssen oder technischer Unterstützung beinhalten. Während die Massnahmen der lokalen Partner oft den Charakter von Programmen ohne zeitliche Beschränkung haben, sind die externen Interventionen von beschränkter Dauer. Gemäss internationaler Standards (DAC/OECD) misst sich der Erfolg von Entwicklungsmassnahmen anhand der folgenden Kriterien:

- **Wirksamkeit:** die Massnahmen sind geeignet, die angestrebten Veränderungen zu bewirken.
- **Effizienz:** die Massnahmen sind, im Vergleich mit andern Optionen, kostengünstig.
- **Impakt:** die durch die Massnahmen erzielten Wirkungen leisten einen Beitrag zu langfristigen, strukturellen Veränderungen.
- **Relevanz:** die durch die Massnahmen erzielten Veränderungen sind, gemessen an den institutionellen Zielsetzungen der verantwortlichen Akteure und gemessen an der allgemeinen Entwicklungsproblematik, relevant.
- **Nachhaltigkeit:** die durch die Massnahmen bewirkten Veränderungen lassen sich langfristig und auch nach Abschluss der externen Interventionen aufrechterhalten.

Die Prinzipien und Methoden des wirkungs- oder ergebnisorientierten Projekt-/Programm-Management in der Entwicklungszusammenarbeit stammen aus verschiedenen Quellen. Schon ende der 60-er Jahre wurde von der amerikanischen Regierungsagentur USAID das Modell des Logical Framework eingeführt, auf dessen Grundlage dann einige Jahre später die deutsche GTZ (Gesellschaft für technische Zusammenarbeit) die Planungs- und Steuerungsmethodik ZOPP (Zielorientierte Projektplanung) entwickelte. Seit den 90-er Jahren sind es die in den angelsächsischen Ländern entwickelten Ansätze des New Public Management (in der Schweiz unter dem Begriff wirkungsorientierte Verwaltungsführung bekannt), die auf einer ähnlichen Logik beruhen wie der Logframe, an welchen sich die Standards in der EZA orientieren. Gemäss dieser Standards beinhaltet das ergebnis- oder wirkungsorientierte Management von Projekten und Programmen (und Politiken) die Verwendung der folgenden Kernelemente:

- **Zielorientierung und Kausalität ➔ Wirkungsmodelle:** Das Festlegen von klaren Zielen erlaubt es zu überprüfen, ob die angestrebten Veränderungen auch tatsächlich erreicht werden. Mit Hilfe von Wirkungsmodellen wie beispielsweise dem Logical Framework erfolgt eine kausale Zuordnung der geplanten und erbrachten Leistungen

zu den angestrebten Wirkungen (d.h. zu den als Ziele formulierten geplanten Veränderungen). Dies ermöglicht die Überprüfung der Wirksamkeit der geplanten und durchgeführten Massnahmen.

- **Fortlaufende Verbesserung ➔ Management- und Steuerungssystem:** Die periodische Überprüfung der Leistungserbringung und der Wirkungen mittels Monitoring und Evaluation schafft die Grundlage für laufende Anpassungen auf operativer und strategischer Ebene zur Optimierung der Projekte und Programme. Die Verwendung eines systematischen Management- und Steuerungssystems wie beispielsweise PCM (Project/Programme Cycle Management) erlaubt die Verknüpfung der einzelnen Managamentaktivitäten und ermöglicht eine ergebnisorientierte Steuerung.

Zur Umsetzung dieser Grundprinzipien in die operationelle Praxis sind die im folgenden dargestellten Instrumente und Methoden entwickelt worden.

2.2 Wirkungsmodelle

Massnahmen oder Initiativen aller Art, seien dies einzelne Personaleinsätze, Projekte oder Programme, müssen auf der Grundlage eines Wirkungsmodells implementiert werden. Dieses Wirkungsmodell wird in einer ersten Version bei der Planung festgelegt und wird im Verlauf der Implementierung anhand der Resultate von Monitoring und Evaluation laufend angepasst. Das Wirkungsmodell beschreibt den kausalen Wirkungszusammenhang zwischen den Leistungen, die im Rahmen einer Massnahme oder eines Bündel von Massnahmen erbracht werden, und den Wirkungen (d.h. Veränderungen), die mit diesen Leistungen bewirkt werden. Ein Wirkungsmodell ist ein Modell, das eine vereinfachte, zusammengefasste Beschreibung von komplexen Wirkungszusammenhängen liefert, die sich in der Realität in komplexen sozialen Systemen abspielen.

Logical Framework: In der Praxis der EZA werden verschiedene Formen von Wirkungsmodellen verwendet. Das klassische Modell ist das vierstufige Wirkungsmodell des sog. Logical Framework oder Logframe. Hier werden für die Leistungserbringung zwei Ebenen definiert: die Ebene der Aktivitäten und die Ebene der sog. Outputs, d.h. der konkreten Leistungen, die mittels der Aktivitäten produziert werden. Im Wirkungsbereich wird unterschieden zwischen den unmittelbaren, durch die Outputs bewirkten Veränderungen, die als Outcomes bezeichnet werden. Diese wiederum leisten einen Beitrag zu langfristigen, strukturellen Veränderungen, die als Goal (Oberziel) oder Impakt bezeichnet werden. Zur Erfassung von externen Einflüssen oder Risikofaktoren verwendet das Modell eine spezifische Kategorie von sog. Annahmen. Ebenfalls integriert ins Wirkungsmodell des Logframe sind Leistungs- und Wirkungsindikatoren sowie deren Informationsquellen.

Für komplexere Programme werden Wirkungsmodelle erstellt, die teilweise auch mehr als vier Ebenen enthalten und es ermöglichen, Querbezüge darzustellen. Hier spricht man von sog. „Results Frameworks“. Auch dem sog. „Outcome Mapping“ liegt ein Wirkungsmodell zugrunde, das im Unterschied zum Logframe eine präzise Vorgabe beinhaltet, nämlich das die auf der Outcome-Ebene geplanten Veränderungen als Verhaltensweisen (behaviour) von Akteuren (Personen, Gruppen, Organisationen) beschrieben werden (siehe Kapitel 5.3).

Zwei Wirkungsbereiche in der PEZA: In der Praxis der personellen Zusammenarbeit hat es sich als nützlich erwiesen, bei der Planung der Wirkungsmodelle von zwei unterschiedlichen Wirkungsbereichen auszugehen. Ein erster Wirkungsbereich beschreibt die Leistungen der Fachkräfte und die damit erzielten Veränderungen in der Praxis der Partnerorganisationen. Zur Strukturierung dieses Wirkungsbereiches leistet das Modell des „Capacity Development“ nützliche Dienste, das Veränderungsziele in den folgenden vier Dimensionen beschreibt:

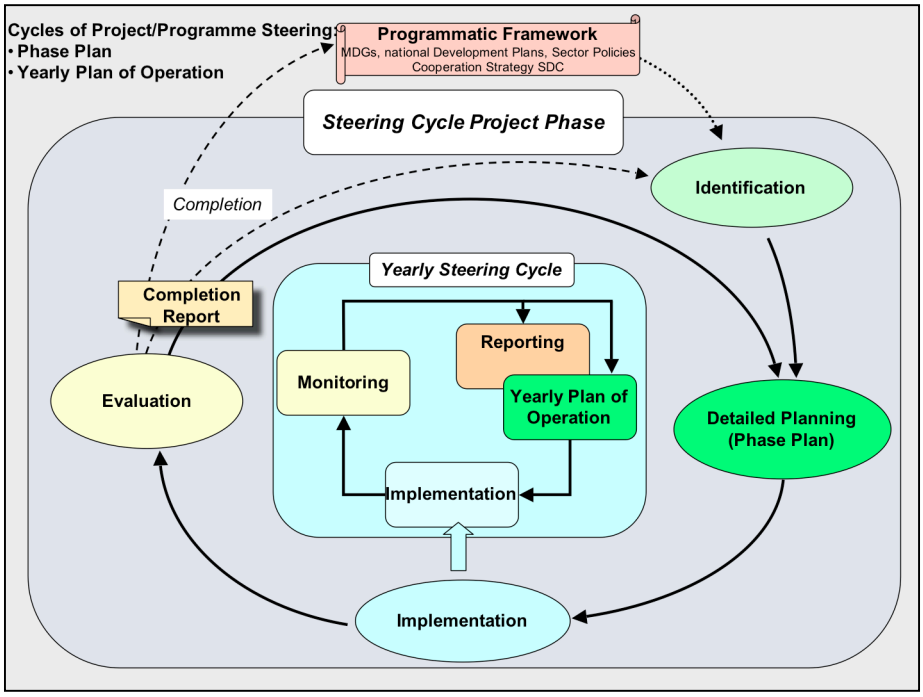
- individuelle Lernprozesse
- Prozesse von organisationalem Lernen und von Organisationsentwicklung
- Prozesse der Vernetzung und Netzwerkentwicklung

- Prozesse der institutionellen oder Systementwicklung.

In einem zweiten Wirkungsbereich werden die Leistungen der Partnerorganisationen und die dadurch erzielten Wirkungen bei den Zielgruppen erfasst. Hier handelt es sich meist um Projekte und Programme der Partnerorganisationen, in deren Rahmen Leistungen wie z.B. Ausbildung, Beratung, Organisationsentwicklung, Kleinkredite, etc. zugunsten von Zielgruppen erbracht werden (nähere Ausführungen dazu unter 5.1).

2.3 Management- und Steuerungssysteme

Neben einem aussagekräftigen Wirkungsmodell ist ein kohärentes Management- und Steuerungssystem eine unabdingbare Grundlage der Wirkungsorientierung. Das in der Praxis der EZA am häufigsten verwendete System – häufig mit der englischen Abkürzung PCM (Project/Programme Cycle Management) bezeichnet - beruht auf einem zyklischen Verständnis der Implementierung von Projekten und Programmen, in welchem sich die grundlegenden Managementaufgaben von Planung, Implementierung in Kombination mit Monitoring, und Evaluation in bestimmten Zeitabständen wiederholen. Dabei werden in der Regel zwei Steuerungszyklen unterschieden. Auf der strategischen, mittelfristigen Ebene werden Vorhaben im Rahmen von 2- bis 4-jährigen Phasen geplant, implementiert und im Verlaufe oder am Ende einer Phase evaluiert. Gegebenenfalls wird im Anschluss eine Folgephase geplant. Auf der Jahresebene lässt sich ein Steuerungszyklus definieren, der mit der Ausarbeitung des operativen Jahresplanes beginnt, auf dessen Grundlage das Vorhaben während des Jahres implementiert wird. Anhand der vordefinierten Leistungs- und Wirkungsindikatoren wird das Monitoring durchgeführt, dessen Resultate und Auswertung (Lessons Learnt) eine Grundlage für die jährliche Berichterstattung und für die Erarbeitung des folgendes operativen Jahresplanes bilden. Die folgende Darstellung, die den Ausbildungsunterlagen des NADEL entnommen wurde, veranschaulicht diese beiden Steuerungszyklen.



Das Management- und Steuerungssystem ist auch ein Instrument des Informations- und des Qualitätsmanagement. Es definiert nicht nur die zentralen Managementaufgaben und die dazu gehörenden Entscheidungsprozesse, sondern definiert auch die Schlüsseldokumente und deren Qualitätsanforderungen, die von den beteiligten Akteuren beachtet werden müssen. Die systematische Erfassung und Auswertung der Implementierungserfahrungen (Lessons learnt) bildet die Grundlage für die ergebnis- und lernorientierte Projekt-/Programmsteuerung.

2.4 Wirkungserfassung

Wirkungserfassung ist der Nachweis von Veränderungen, die durch bestimmte Massnahmen bewirkt worden sind. Es geht also einerseits darum, Veränderungen festzustellen. Dazu braucht es Indikatoren, da es sich in der EZA in der Regel um qualitative Veränderungen handelt, die nicht direkt feststellbar oder messbar sind. Diese Indikatoren müssen – soweit möglich – schon bei der Planung festgelegt werden, damit die Erhebung von Baseline-Daten und damit das Erfassen von Veränderungen ab Projektbeginn möglich wird.

Bei der Wirkungserfassung wird zwischen quantitativen und qualitativen Ansätzen unterschieden. Quantitative Ansätze erfassen Veränderungen über messbare, objektiv verifizierbare Indikatoren. Sie verwenden uniforme Daten, die nach den Grundsätzen von statistischer Relevanz erhoben und ausgewertet werden. Qualitative Ansätze beruhen auf subjektiven Beurteilungen und Beschreibungen von Veränderungen, deren Relevanz stark vom Status der aussagenden Personen und von den angewendeten Validierungsverfahren (Triangulation) abhängen.

Anderseits soll bei der Wirkungserfassung der Nachweis erbracht werden, dass die festgestellten Veränderungen in einem ursächlichen Zusammenhang stehen mit den erbrachten Leistungen. In der Praxis ist es oft nicht einfach, den Nachweis dieser Zuordnung (auf Englisch *attribution*) zu erbringen, da meist der Einfluss anderer Faktoren auf die festgestellten Veränderungen nicht auszuschliessen ist. Das Vorhandensein von Baseline-Daten, welche die Situation zu Beginn eines Vorhaben beschreiben (am besten anhand von Schlüsselindikatoren), sowie eine sorgfältige Beobachtung des Kontextes sind wesentliche Voraussetzungen für eine zuverlässige Zuordnungsanalyse.

In jüngster Zeit ist die Forderung erhoben worden, dass der Zuordnungsnachweis streng genommen nur erbracht werden kann, wenn - auf der Grundlage von statistisch relevanten, also quantitativen Daten über Wirkungen - ein Vergleich stattfindet zwischen einem System mit und einem System ohne die Leistungserbringung des Vorhabens. Obwohl dieser methodische Ansatz in vielen Fällen durchaus berechtigt ist, sind ihm in der Praxis relativ enge Grenzen gesetzt. Einerseits lässt sich ein Vergleichsgruppenansatz in vielen Fällen aus praktischen oder ethischen Gründen nicht umsetzen. Anderseits setzt dieser Ansatz methodische Fachkompetenz und personelle und materielle Ressourcen voraus, die v.a. im NGO-Bereich nicht verfügbar sind. Das bedeutet, dass in vielen Projekten und Programmen der Entwicklungszusammenarbeit der Wirkungsnachweis in der Regel a) auf der Grundlage von qualitativen Daten, also subjektiven Meinungen und Einschätzungen erfolgt, und b) der Nachweis der Zuordnung vor allem mit qualitativen Methoden, also z.B. Aussagen von Beteiligten, kombiniert mit Kontextanalysen, erbracht werden kann.

3 Systeme der Wirkungserfassung ausgewählter Schweizer PEZA-Organisationen

3.1 Einleitung

Auf Vorschlag von Unité wurden bei folgenden Organisationen die Systeme der Wirkungserfassung Steuerung näher angeschaut: Interteam (IT), Bethlehem Mission Immensee (BMI), E-Changer, Mission 21, Unité Einzeleinsätze. Bei allen Organisationen wurden die einschlägigen Dokumente und Formulare sowie ausgewählte Beispiele geprüft. Mit den Verantwortlichen von Interteam, BMI und Mission 21 wurden Interviews durchgeführt.

Der Analyse liegen die folgenden Überlegungen zugrunde. Auf der Programmebene stand die Frage nach dem Vorhandensein und der Strukturierung von Landesprogrammen im Zentrum. Es ging um die Fragen, wie die erwarteten Wirkungen definiert werden, und wie die Wirkungserfassung und die Steuerung auf Ebene Landesprogramm organisiert werden. Auf der Ebene der Einzeleinsätze ging es darum herauszufinden, welche konzeptionellen Überlegungen der Planung und Durchführung von Einsätzen zugrunde liegen, welche Steuerungsinstrumente gebraucht werden, und wie die Organisationen die Qualität ihrer Instrumente einschätzen.

Zur Vorgeschichte der Entwicklung der Steuerungsinstrumente ist das Folgende anzumerken. 2008/2009 wurde ein neues Funktionsmodell für die Mitfinanzierung von PEZA-Einsätze eingeführt, das u.a. auf verstärkte Qualitätssicherung der Langzeiteinsätze abzielt. In Zusammenarbeit zwischen Brot für Alle (BFA) und Unité wurden neue Formulare für Antrag, Jahresbericht und –planung sowie Schlussbericht erarbeitet, die von der Qualtätskommission von Unité und von der Expertenkommission von BFA genehmigt wurden. Wichtig dabei war die offizielle Implementierung des Logframe und des Capacity Development-Modells als verbindliche Grundlagen, nachdem diese Prinzipien bis anhin nur bei Interteam und BMI angewandt worden waren. Somit ist nun die Verwendung des Logframe und des Capacity Developement-Modells bei den Langzeiteinsätzen, die über BFA (Mission 21, Département Missionaire, Heilsarmee, Mission am Nil, Service Missionnaire Evangélique) und über die Expertenkommission von Unité (für die sog. Einzeleinsätze) laufen, obligatorisch. E-Canger übernahm dann diese Formulare und die dahinter liegenden Konzepte ebenso.

3.2 Interteam

Steuerungsinstrumente: Interteam verfügt über einen vollständigen Satz von Steuerungsinstrumenten auf den drei Ebenen Institutionsprogramm, Landesprogramme und Einsätze. Auf allen drei Ebenen gibt es Formate für die Planung, das Monitoring und die Berichterstattung. Interteam ist daran, alle Steuerungsinstrumente in einem Handbuch für die Fachleute und die KoordinatorInnen zusammenzustellen. Interteam verwendet sowohl bei der Planung wie beim Monitoring und der Berichterstattung konsequent ein Wirkungsmodell, das eine Kombination der Modelle des Logframe und des Capacity Development (Schmetterlingsmodell) darstellt, und zwar sowohl für die Einsätze wie auch für die Programmschwerpunkte in den einzelnen Ländern. Dies erleichtert die Verwendung der Monitoringresultate auf der jeweils nächst höheren Ebene.

Einsätze: Das Wirkungsmodell für die Einsätze definiert – gegliedert nach den vier Dimensionen des Capacity-Development-Modells - auf der Aktivitäten- und Outputebene die Leistungen der Fachleute. Auf der Outcome-Ebene werden die Veränderungen beschrieben, die bei der Partnerorganisation in den vier Dimensionen des Capacity Development angestrebt werden. Auf der Impakt-Ebene werden dann Ziele aufgeführt, welche die Partnerorganisation mit ihren Leistungen bei ihren Zielgruppen erreichen will.

Kernpunkt der Wirkungserfassung von Interteam sind jährliche Leistungs- und Wirkungsberichte über jeden Einsatz, die von den Fachleuten verfasst werden. Es handelt sich um qualitative Beschreibungen von beobachteten Wirkungen aus der Sicht der Fachleute. Eine Grundlage dafür ist das jährliche Monitoring, das gemäss einem vorgegebenen Format im Triangulationsverfahren zwischen Fachpersonen, Vertretern der Partnerorganisation und

KoordinatorInnen durchgeführt wird. Das Monitoring der Einsätze beruht auf Indikatoren, die schon bei der Planung festgelegt werden. Durch das Triangulationsverfahren wird eine gewisse Objektivität der Einschätzungen zu den – meist qualitativen – Indikatoren gewährleistet. Gemäss Aussagen von Interteam stellt das teilweise sehr unterschiedliche Verständnis, das die an diesen Verfahren beteiligten Akteure (v.a. die Partnerorganisationen) von den Steuerungsinstrumenten von Interteam haben, eine grosse Schwierigkeit dar.

Programmebene: Die Landesprogramme und die darin festgelegten inhaltlichen Schwerpunkte sind ein wichtiges Steuerungsinstrument. In den Landesprogrammen werden nach dem gleichen Raster (Logframe, Capacity Development) Wirkungsmodelle für die inhaltlichen Schwerpunkte definiert, wobei sich Interteam darauf beschränkt, pro Schwerpunktbereich Wirkungsziele auf der Goal- und Outcome-Ebene zu formulieren. Diese Ziele sind allerdings sehr allgemein und unverbindlich formuliert und werden auch nicht mit Indikatoren überprüfbar gemacht. Hier zeigt sich die – strukturell bedingte – Schwierigkeit, sinnvolle Wirkungsziele auf Programmebene mit den eingeschränkten Ressourcen eines PEZA-Programms anzustreben. Ich werde im Kapitel 6 näher auf diesen Punkt eingehen.

Die Leistungs- und Wirkungsberichte der einzelnen Einsätze bilden eine Grundlage für die Leistungs- und Wirkungsberichte, welche die KoordinatorInnen für jeden Programmschwerpunkt und für das gesamte Landesprogramm erstellen. Diese Berichte wiederum bilden die Grundlage für den jährlichen Programmbericht der Gesamtorganisation.

Gemäss Aussagen von Interteam sind die Leistungs- und Wirkungsberichte der einzelnen Einsätze aussagekräftig und von guter Qualität. Hingegen stellt die Synthetisierung dieser Berichte auf der Ebene von sektoriellen Schwerpunkten und dann auf der Ebene eines Landesprogrammes eine grosse Herausforderung für die KoordinatorInnen dar. Auch die Synthetisierung der Leistungs- und Wirkungsberichte der Länder zu einem Gesamtbericht der Organisation ist bislang noch nicht befriedigend gelungen.

Vor kurzem versuchte Interteam, mit einer spezifischen Sektorstudie (Bildungssektor Namibia) die Wirkungen von der Gesamtheit der Einsätze von Fachleuten auf den Bildungssektor in Namibia zu untersuchen. Die Studie brachte eine Reihe von interessanten Erkenntnissen, litt aber insgesamt unter dem Mangel an objektiven, messbaren Wirkungsindikatoren. Im weiteren erwies sich die objektiv nachweisbare Zuordnung von Leistungen von Interteam zu Wirkungen vor Ort als enorme Herausforderung.

2011 wird Interteam erstmals eine systematische Mid-Term Review in allen fünf Landesprogrammen durchführen. Damit soll die programmatische Ausrichtung innerhalb der Landesprogramme weiter gestärkt werden.

3.3 Bethlehem Mission Immensee (BMI)

Steuerungsinstrumente: Die Steuerungsinstrumente von BMI konzentrieren sich hauptsächlich auf die Einsätze. Dabei wird eine etwas abgewandelte Form des Logframe-Modells verwendet, das allerdings bei vielen Fachleuten und Partnern im Süden auf eine gewisse Skepsis stösst. Konzepte des Capacity Development werden implizit angewendet, jedoch ohne dass sich BMI auf ein ausformuliertes Konzept oder Modell abstützt.

Einsätze: Der Planung und Steuerung der Einsätze liegt ein Wirkungsmodell zugrunde, das auf der Unterscheidung zwischen Leistungen der Fachkräfte und Wirkungen bei den Partnern (Partnerorganisationen und Zielgruppen) beruht. BMI geht von einem Verständnis aus, das den Fachkräften eine Rolle als BeraterIn, AusbildnerIn und ProzessbegleiterIn zuweist. Über die Rolle der Fachkräfte ist eine interne Diskussion in Gang. Neben dem fachbezogenen Know-how-Transfer geht es auch um Aspekte wie gemeinsame Lernprozesse, Mitarbeit in den Projekten der Partnerorganisationen und interkulturelle Beziehungen.

Das zentrale Steuerungsinstrument für die jährliche Wirkungserfassung und Berichterstattung ist das Format für den Jahresbericht. Der Bericht wird zuerst von den Fachkräften erarbeitet, und nachher im Triangulationsgespräch zwischen den Fachkräften, den KoordinatorInnen und den VertreterInnen der Partnerorganisationen diskutiert, ev. angepasst und dann

genehmigt. Nach Aussagen von BMI ergibt sich in diesen Triangulationsgesprächen gelegentlich die Schwierigkeit, dass sich die VetreterInnen der Partnerorganisationen zuwenig als Vorgesetzte der Fachkräfte verstehen und sich schwer tun, diese wirklich kritisch zu beurteilen.

Der Jahresbericht behandelt die Kategorien Ergebnisse, die sich eher auf die Outputs der Fachkräfte beziehen, und Wirkungen (Impakt) in zwei getrennten Kapiteln. Möglicherweise wird dadurch das Herstellen eines direkten Bezuges zwischen den Leistungen der Fachkräfte und den Veränderungen bei den Partnern nicht unbedingt erleichtert.

BMI misst der langfristigen Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen eine grosse Bedeutung bei. Zur Erzielung von nachhaltigen Wirkungen wird eine stabile Zusammenarbeit über einen Zeithorizont von 5-10 Jahren angestrebt. Allerdings entsprechen nur etwa die Hälfte der Partnerbeziehungen diesem Kriterium der mittelfristigen Stabilität.

Programmebene: Für die Erarbeitung der Landesprogramme gibt es einen Raster, der in einem gemeinsamen Prozess hergestellt wurde (2008/2009 wurden alle 8 Landesprogramme synchron erarbeitet). BMI ist daran, Steuerungsinstrumente für das Wirkungsmonitoring und die Berichterstattung über Wirkungen auf Ebene Landesprogramm auszuarbeiten. 2009 produzierte BMI einen Gesamtbericht, der eine differenzierte Analyse zum Themenkomplex Wirkungen von Personaleinsätzen enthält. An ausgewählten Fällen werden Wirkungen auf der Ebene von Einsätzen, auf der Ebene von Partnerorganisationen und auf Landesebene mit einem qualitativen Ansatz beschrieben. Ein interessanter Aspekt in diesem Bericht ist der Versuch, Faktoren zu identifizieren, welche die Wirksamkeit auf Einsatzebene und auf der Ebene der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen erhöhen.

3.4 E-Changer

Steuerungsinstrumente: E-Changer verfügt über ein kohärentes Instrumentarium für die Steuerung der Einsätze, der Landesprogramme und der Gesamtorganisation, wobei ein klarer Schwerpunkt auf die Wirkungserfassung gelegt wird. Grundlage des Instrumentariums ist einerseits der Logframe, anderseits das Modell des Capacity Development. Diese Instrumente sind das Resultat eines organisations-internen Prozesses der Systematisierung und Methodenentwicklung in den letzten zwei Jahren.

Einsatzebene: Der Fokus der Einsätze liegt auf der Beziehung mit der Partnerorganisation. Dementsprechend spielen die Auswahlkriterien für die Partnerorganisationen eine wichtige Rolle im Gesamtkonzept von I-Changer. E-Changer fokussiert die Einsätze auf Organisationen von sozialen Bewegungen, auf NGOs, welche die sozialen Bewegungen unterstützen, oder auf Netzwerke der sozialen Bewegungen resp. der Unterstützungs-NGO. Die erwarteten Resultate (Outputs) und Wirkungen (Outcome) der Einsätze sind nach dem Raster des vier-dimensionalen Capacity-Development-Modells strukturiert. Drei untereinander kohärente Formate dienen der Planung eines Einsatzes, dem jährlichen Monitoring mit Berichterstattung und Planung des Folgejahres, sowie einer abschliessenden Beurteilung mit Schlussbericht. Die Einschätzungen werden im Triangulationsverfahren zwischen KoordinatorIn, Einsatzleistenden und Partnern erarbeitet.

Programmebene: E-Changer hat seit 2007 grosse Anstrengungen unternommen, um in den 5 Einsatzländern auf der Grundlage von inhaltlichen und institutionellen Schwerpunkten kohärente Programme aufzubauen. Parallel dazu sind Instrumente für die Wirkungserfassung und Steuerung der Landesprogramme auf der Grundlage der Monitoringresultate der Einsätze erarbeitet worden.

2009 unternahm E-Changer den Versuch, auf der Grundlage von zusammenfassenden „fiches de suivi“ der Einsätze eine Art quantitative Wirkungserfassung in den 5 Einsatzländern vorzunehmen. Die Ergebnisse sind in einem umfangreichen „Dossier Effets 2009“ dargestellt. Als methodische Grundlage wird ein vereinfachtes Wirkungsmodell zur Formulierung von Wirkungshypothesen verwendet, in welchem die 3 Ebenen des Logframe (Output, Outcome, Impakt) und drei „Zielebenen“ (Personen, Organisationen, Gesellschaft) in einer Wir-

kungsmatrix zusammengefasst werden. E-Changer will diese Anstrengungen zur Wirkungserfassung auf Programmebene in Zukunft vertiefen.

3.5 Mission 21

Steuerungsinstrumente: Im Gegensatz zu reinen Personalentsendeorganisationen wie Interteam, E-Changer oder BMI finanziert Mission 21 in den Partnerländern auf der Grundlage von Landesprogrammen Projekte mit Partnerorganisationen und setzt bei einigen dieser Partner auch Fachleute ein. Mission 21 verfügt über ein detailliertes und ausführliches Instrumentarium für das Management dieser Programme, Projekte und Personaleinsätze, das grundsätzlich auf dem Logframe-Modell beruht. Es gibt präzise Formatsvorgaben für die Planung, das Monitoring und die Berichterstattung.

Einsätze: Die Personaleinsätze werden auf der Grundlage eines Capacity-Development-Ansatzes durchgeführt, d.h. die Fachleute haben den Auftrag, mit Beratung und Ausbildung die Leistungsfähigkeiten der Partner zu stärken. Mission 21 hat das vier-dimensionale Modell des Capacity-Development seit einiger Zeit eingeführt. Das Modell ist jedoch nach Einschätzung von Mission 21 in der Organisation noch zuwenig verankert und wird noch nicht in allen Steuerungsinstrumenten systematisch verwendet. Mission 21 weist auch darauf hin, dass dieses Einsatzkonzept nicht unbedingt von allen Partnern verstanden und mitgetragen wird. Die Partner sehen die Einsatzleistenden oft sehr viel stärker in einer ausführenden Rolle.

Für die jährliche Wirkungserfassung der Personaleinsätze wird ein Format verwendet, das einerseits die Outputs der Einsatzleistenden in den vier Bereichen des Capacity-Development-Modells, und anderseits in etwas allgemeinerer Form die Wirkungen bei den Partnerorganisationen und bei den Zielgruppen erfasst. Da jedoch die Personaleinsätze in der Regel im Rahmen von Projekten stattfindet, die ebenfalls von Mission 21 finanziert werden, liegt der Fokus bei der Wirkungserfassung eher auf den Projekten. Die Wirkungen der Einsätze werden in den Projektberichten häufig nicht separat ausgewiesen. Zwar wird das Thema der Wirkungserfassung der Personaleinsätzen an verschiedenen Orten angesprochen (Rundbriefe, Jahresberichte, Mitarbeitergespräche), jedoch nicht in systematischer Form und noch zuwenig „evidence-based“. Die Verantwortlichen von Mission 21 sind sich dieser Situation bewusst und arbeiten an Lösungen.

Mission 21 führt neben den Langzeiteinsätzen auch kürzere Einsätze (6-12 Monate) für Fachleute durch, das Professional Exposure Programme (PEP). Auch dazu sind, in Anlehnung an die Langzeiteinsätze, Steuerungsinstrumente entwickelt worden. Es besteht die Erwartung, die Wirkungserfassung dieser Kurzzeiteinsätze im Zuge der Entwicklung der Instrumente für die Langzeiteinsätze ebenfalls zu verbessern.

Programmebene: Mission 21 erarbeitet als strategischer Rahmen für den Einsatz der Mittel (Projektfinanzierung und Personaleinsätze) Landesprogramme mit einem Zeithorizont von 3-4 Jahren. In diesen Programmen werden die Gesamtziele, die institutionellen Partnerschaften sowie die Arbeitsschwerpunkte resp. Teilprogramme festgelegt. Für die Steuerung dieser Kooperationsprogramme wird ein jährlicher Fortschrittsbericht vorgelegt. Auch hier werden die Personaleinsätze zwar thematisiert, eine separate Wirkungserfassung auf Programmebene wird jedoch nicht gemacht.

Nach Aussagen von Mission 21 liegt gegenwärtig der Schwerpunkt der Bemühungen auf der Weiterentwicklung der Kooperationsprogramme, insbesondere auf einer strafferen sektoriellen Fokussierung und auf einer Straffung des Kompetenzprofils der Gesamtorganisation. Davon werden auch Auswirkungen erwartet auf die programmatische Ausrichtung und Steuerung der Personaleinsätze.

3.6 Schlussfolgerungen

Einsätze: Bei den vier PEZA-Organisationen sowie bei den von Unité bewilligten Einzeleinsätzen (die hier nicht gesondert betrachtet werden, da im Prinzip das gleiche Instrumentarium verwendet wird) zeigt sich eine grosse Übereinstimmung bezüglich der Grundkonzepte der Steuerung und Wirkungserfassung. Alle Organisationen verwenden relativ ähnliche For-

mate für die Planung, für Monitoring und Jahresberichterstattung, sowie für die Schlussbeurteilung und Schlussberichterstattung.

In allen Fällen wird als Grundlage das Wirkungsmodell des Logframe verwendet. Auf den Ebenen Aktivitäten und Outputs wird die Leistungserbringung der Fachkräfte beschrieben, auf der Outcome-Ebene die damit erzielten Wirkungen bei den Partnerorganisationen. Die Definition der Impakt-Ebene ist weniger einheitlich. Das bedeutet, dass alle Entsendeorganisationen von einem gleichen Verständnis der Ziele von Personaleinsätzen ausgehen, nämlich dass entsandte Fachkräfte in erster Linie einen Beitrag leisten sollen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Partnerorganisationen. Dies widerspiegelt sich auch in der Tatsache, dass alle Organisationen in etwa das gleiche vier-dimensionale Modell von Capacity Development für die Strukturierung bei der Planung und beim Monitoring der Einsätze verwenden.

Für die Wirkungserfassung der Einsätze bedeutet dies, dass Wirkungen im Sinne von Veränderungen in erster Linie bei der Partnerorganisation gesucht werden. Die zentrale Wirkungsfrage lautet: Zu welchen dauerhaften Veränderungen bei der Partnerorganisation haben die Leistungen der Fachkräfte geführt? Zur Suche nach Antworten auf diese Grundfrage verwenden die Organisationen ähnliche Vorgehensweisen. Ein Prinzip, das von allen verwendet wird, ist die Triangulation, d.h. die Perspektiventrennung zwischen Partnerorganisation, Fachkraft und Entsendeorganisation (in der Person des/der KoordinatorIn). Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Verwendung von vorwiegend qualitativen Ansätzen der Wirkungserfassung, d.h. Ansätze, die auf subjektiven Einschätzungen beruhen (objektiviert durch das Triangulationsprinzip), die Veränderungen eher beschreiben als messen.

Programmatischer Rahmen: Die Organisationen haben in den letzten Jahren Anstrengungen unternommen, die Einsätze vermehrt nach programmatischen Kriterien auszurichten. Das bedeutet in einem ersten Schritt die Festlegung von Schwerpunktländern und die Erarbeitung von Landesprogrammen. Dann geht es darum, innerhalb der Länder Schwerpunkte bezüglich der Themenbereiche, der Partnerorganisationen und der geografischen Einsatzbereiche zu definieren. Die meisten Organisationen haben in den Schwerpunktländern eigene Koordinationsstellen für das Management der Landesprogramme sowie für die Vorbereitung, Planung und Begleitung der Einsätze.

Die Organisationen sehen die Notwendigkeit einer Wirkungserfassung auf Programmebene und sind daran, die notwendigen Instrumente und Methoden zu erarbeiten. Hier gibt es (noch) erhebliche Unterschiede.

4 Wirkungserfassung von Personaleinssätzen bei ausgewählten Organisationen aus dem Ausland

In der Vorbesprechung zur vorliegenden Studie mit Unité wurden einige ausländische Organisationen ausgewählt, deren Systeme der Wirkungserfassung ebenfalls untersucht werden sollten. Dafür wurden schriftliche Unterlagen analysiert, in einem Fall wurde ein Telefoninterview geführt (AGEH).

4.1 AGEH

Die deutsche Entsendeorganisation AGEH wurde für diese Studie unter anderem deswegen ausgewählt, weil sie in Zusammenarbeit mit der österreichischen Konsulentenfirma Proeval daran ist, ein neues „Wirkmodell“ für die Einsätze von Fachleuten zu erarbeiten. Unterdessen wurde dieser Ansatz auch an einer Sitzung mit Unité vorgestellt.

Vorderhand gibt es zu diesem neuen Ansatz nur einen konzeptionellen Rahmen. Die Umsetzung des Konzeptes in die Praxis und die Ausarbeitung von konkreten Instrumenten, welche es erlauben sollen, Einsätze gemäss diesem Konzept durchzuführen und zu steuern, fehlen noch. Damit ist eine Beurteilung der Praxisrelevanz und der Leistungsfähigkeit des Modells im Hinblick auf die Wirkungserfassung noch nicht möglich. Die vorliegenden Konzeptpapiere, die sich nicht eben durch eine gute Verständlichkeit auszeichnen, geben jedoch Anlass zu Bedenken, ob dieses Wirkungsmodell den Erfordernissen von EZA-tauglichen Steuerungsinstrumenten genügen kann.

Ziviler Friedensdienst: Neben dem eigenen Programm führt die AGEH im Auftrag und mit Finanzierung des Bundesministeriums für Zusammenarbeit Programme mit Personaleinsätzen des „Zivilen Friedensdienstes“ (ZFD durch. In einigen Schwerpunktländern resp. Regionen wie Liberia, Kolumbien, Region der grossen Seen, u.a. sind Programme aufgebaut worden, die von eigenen ZFD-Koordinatoren geleitet werden. Ein solches Programm beinhaltet die Zusammenarbeit mit mehreren lokalen Partnern, zu denen je eine Fachkraft entsandt wird, und die auf eine gemeinsame Zielsetzung hin zusammenarbeiten. Die einzelnen Fachkräfte werden bei den Partnerorganisationen im Rahmen von spezifischen Projekten eingesetzt, deren Zielsetzungen auf die Gesamtzielsetzung des Programms ausgerichtet ist. Die Planung und Steuerung der einzelnen Projekte und Einsätze finden im Dreieck zwischen dem ZFD-Koordinator, den Verantwortlichen der Partnerorganisationen und den Fachkräften statt. Die Projekte sind nach dem Logframe-Modell (in der deutschen Variante: Inputs, Outputs/Leistungen, Nutzung der Leistungen, direkte Wirkungen/Outcome, indirekte Wirkungen/Impakt) geplant. Es finden regelmässig Sitzungen und Workshops zum Monitoring und zur Steuerung der Projekte und Einsätze statt. Die Einsatzleistenden erstatten jährlich Bericht über die von ihnen erbrachten Leistungen und die Wirkungen. Auffallend am Ansatz der AGEH in den Programmen des Zivilen Friedensdienstes ist die enge Verknüpfung von Einsätzen und Projekten. Jeder Einsatz findet im Rahmen eines ganz spezifischen Projektes statt, der Fokus liegt eher auf diesen Projekten und weniger auf den Einsätzen als solchen.

Ein weiteres Charakteristikum ist die grosse Bedeutung der Programmebene bei der Planung und Steuerung. Die einzelnen Projekte (und Einsätze) leisten einen Beitrag zu den Programmzielen. Durch die Vernetzung der Projekte und ihrer Trägerorganisationen sollen Synergien erzeugt werden. Die relevante Wirkungsebene ist auf der Programmebene angesiedelt. Dies macht insofern Sinn, als es sich bei diesen Vorhaben um Programme der Friedensförderung und Flüchtlingsbetreuung handelt, die ja meist Probleme angehen, zu deren Lösung eine Vielzahl von Akteuren Beiträge leisten müssen.

In einigen Programmen (Kolumbien, Uganda, Süd-Sudan, Timor Leste) ist ein von der AGEH beauftragter deutscher Konsulent daran, ein Planungs-, Monitoring- und Evaluationssystem für die ZFD-Projekte einzuführen, das auf den Prinzipien des Outcome Mapping beruht (siehe auch Kapitel 5.3 zu Outcome Mapping).

4.2 Deutscher Entwicklungsdienst (DED)

Gemäss Auftrag sollte der DED in die Untersuchung miteinbezogen werden. Die Durchsicht der Dokumente, in erster Linie das „DED-Handbuch, Band 1: Planung, Monitoring und Evaluierung von Entwicklungsmassnahmen“ (Fassung 2007), zeigt jedoch, dass der DED keine gesonderte Wirkungserfassung von Personaleinsätzen vornimmt, sondern sich ausschliesslich auf das Monitoring und die Evaluation der Vorhaben ausrichtet, in welchem die Fachkräfte des DED eingesetzt werden. Ausdrücklich wird in diesem Handbuch gesagt: „Das PM&E Verfahren bezieht sich immer auf die gesamte Entwicklungsmassnahme und nicht auf einzelne Arbeitsplätze von Fachkräften.“ Die in diesem Handbuch beschriebenen Konzepte und Verfahren für die Planung, das Monitoring und die Evaluation von Entwicklungsvorhaben entsprechen vollumfänglich den in der bilateralen deutschen EZA verwendeten Methoden des Projekt-/Programmzyklusmanagement, und brauchen hier nicht gesondert vorgestellt zu werden.

Erwähnenswert ist allenfalls die in der deutschen EZA verwendete erweiterte Form des Logframe, wo zwischen den Ebenen der Outputs (Projektleistungen) und Outcomes (direkten Nutzen, den die Zielgruppen aus den Projektleistungen ziehen), eine Zwischenebene eingefügt ist, welche die Nutzung der Projektleistungen durch die Zielgruppen beschreibt. Diese Zwischenebene thematisiert das, was gelegentlich auch als Wirkungshypothese bezeichnet wird, die Hypothese nämlich, dass sich auf Grund der Projektleistungen das Verhalten der Zielgruppen verändert, indem diese die vom Projekt bereitgestellten Neuerungen akzeptieren und in ihre Praxis integrieren.

4.3 Skillshare International (SI)

Diese ursprünglich englische Organisation hat Programme mit Personaleinsätzen im südlichen und östlichen Afrika und in Indien. Das Einsatzkonzept fokussiert auf zwei Bereiche: Organisationsentwicklung der Partnerorganisationen und sozialer Wandel. Darunter versteht SI die Unterstützung und Befähigung der Partnerorganisationen zum Politikengagement auf lokaler und nationaler Ebene. Für die Strukturierung der Einsätze verwendet SI eine vereinfachte Form des Logframe.

Strategic Partnerships: Auffallend bei SI ist die Einbettung der Einsätze der Fachkräfte (*Development Workers*) in eine strategische Beziehung mit der Partnerorganisation (*Strategic Partnership*). In einem gemeinsamen Diagnoseprozess wird zuerst der Ist-Zustand der Partnerorganisation sowie mögliche Veränderungsziele in den Bereichen Organisationsentwicklung und Politikengagement analysiert. In einem nächsten Schritt wird gemeinsam eine Veränderungsstrategie (*Joint Improvement Strategy*) definiert, zu deren Umsetzung dann eine Fachkraft eingesetzt wird. Die Veränderungsstrategie mit ihren mittelfristigen Zielsetzungen wird in einer Vereinbarung zwischen SI und der Partnerorganisation festgehalten (*Partnership Agreement*). Die Umsetzung dieser Strategie geschieht dann im Rahmen des Einsatzes eines Development Workers und weiterer Massnahmen, wie z.B. die Unterstützung der Partnerorganisation bei der Suche nach finanziellen Mitteln. Mit einem M/E-System wird der Erfolg der Massnahmen erfasst und werden allfällige weitere Massnahmen (z.B. Verlängerung eines Einsatzes, Nachfolgeeinsatz, andere Massnahmen) vereinbart. Zum Ausstieg von SI wird eine *Exit Strategy* geplant und umgesetzt. SI verspricht sich von diesen strategischen Partnerschaften eine wirkungsvollere Nutzung der Ressourcen der Development Workers.

Reviews: Ein weiteres Merkmal der Methodik von SI ist eine relativ enge Begleitung der Development Workers durch die Landeskoordination anhand vorgegebener Review-Instrumente. Bei einem zweijährigen Einsatz (was offenbar die Regel ist) werden insgesamt 6 Reviews durchgeführt, bei welchen sowohl die Leistungserbringung und die Wirkungen des Einsatzes, aber auch zahlreiche Prozesselemente erfasst und ausgewertet werden. Bei einem zweijährigen Einsatz finden diese Reviews in folgendem Rhythmus statt. Nach 3 Monaten gibt es eine Überprüfung der Einarbeitungsphase und Bestätigung von Rolle, Aufgabe und Zielsetzung des Einsatzes. Nach 9-12 Monaten findet eine Zwischenevalution bezüglich Leistungserbringung und Zielerreichung statt. Nach 15 Monaten muss die Partnerorganisati-

on auf der Grundlage einer Beurteilung ein allfälliges Gesuch für eine Verlängerung des Einsatzes oder einen Folgeeinsatz einreichen. Nach 22-23 Monaten, also kurz vor Abschluss, findet eine Schlussevaluation bezüglich Zielerreichung und Nachhaltigkeit statt. Anlässlich des Abschlusses eines Einsatzes gibt es ein Exit Interview. 4-6 Monate nach Abschluss eines Einsatzes findet eine Nachevaluation in Form eines Gesprächs zwischen dem Koordinator und der Partnerorganisation statt, bei welchem die Wirkungen auf der Impakt-Ebene und Fragen der Nachhaltigkeit analysiert werden.

Stories of Change: SI fordert die Development Workers und die Partnerorganisationen auf, sog. *Stories of Change* zu schreiben. Darin sollen signifikante Veränderungen, die im Zusammenhang mit dem Einsatz eines Development Workers stehen, in Form von Geschichten nach der Methodik des *Story Telling* aufgeschrieben werden. SI braucht diese Geschichten dann für die Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit. SI stellt einen lesenswerten Methodikleitfaden für die Abfassung solcher Stories of Change zur Verfügung.

4.4 UN Volunteers (UNV)

2005/2006 entwickelte UN Volunteers in Zusammenarbeit mit einer Reihe von staatlichen und nicht-staatlichen Personalentsendeorganisationen eine umfassende Methodik zur Wirkungserfassung von Freiwilligeneinsätzen. Diese Methodik wird im folgenden Kapitel, in welchem einige Methoden der Wirkungserfassung beschrieben werden, näher vorgestellt.

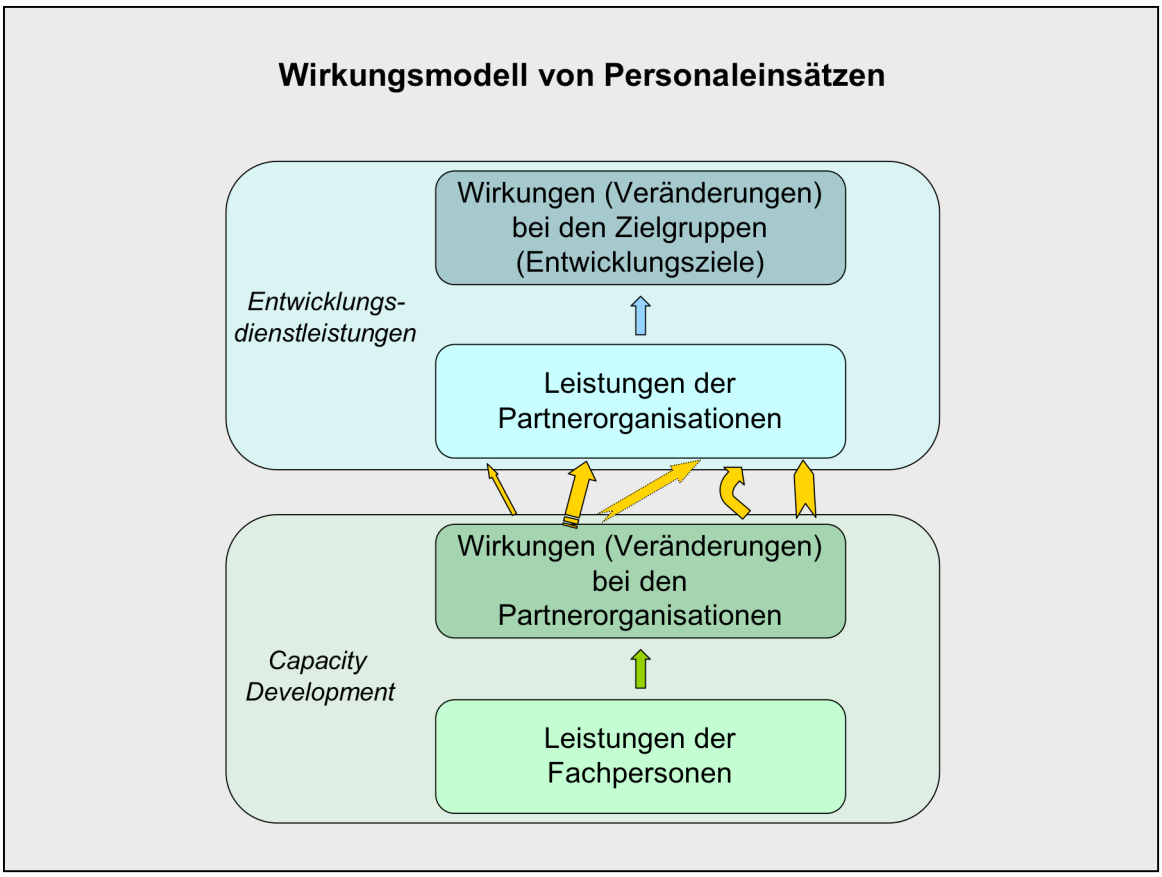
5 Methodische Optionen zum Wirkungsnachweis von Personaleinsätzen

5.1 Wirkungsmodelle in der PEZA

Die nachfolgenden Ausführungen über Wirkungsmodelle in der PEZA dienen dazu, die in diesem Kapitel 5 vorgestellten Optionen zum Wirkungsnachweis von Personaleinsätzen in den komplexen Wirkungsgefügen, mit denen wir es in der PEZA zu tun haben, einzuordnen. Wie bereits im Kapitel 2.2 kurz erwähnt, ist es vorteilhaft, in der PEZA mit einem doppelten Wirkungsmodell zu operieren. Der Einfachheit halber verwenden wir vorderhand ein Wirkungsmodell, das nur aus zwei Ebenen besteht: Leistungen und Wirkungen. In der Praxis muss dann, gemäss dem klassischen Logframe-Modell, im Leistungsbereich zwischen Aktivitäten und Outputs, im Wirkungsbereich zwischen Outcomes und Impakt unterschieden werden.

Auf der einen Seite gibt es den Bezug zwischen den Leistungen der Fachkraft mit den Wirkungen bei der Partnerorganisation. Bei diesem Wirkungsbereich handelt es sich im weitesten Sinne um ein Vorhaben des Capacity Building, also der Stärkung der Leistungsfähigkeit der Partnerorganisation durch einen (zeitlich beschränkten) externen Input, der lokal nicht verfügbar ist. Dieses Capacity-Building-Konzept der PEZA bildet ja, aus entwicklungspolitischer Sicht, die Legitimation für Einsätze von Fachkräften aus dem Norden, die mit Geldern der öffentlichen Entwicklungshilfe (ODA) finanziert werden.

Anderseits gibt es einen Wirkungsbereich, der die Leistungen der Partnerorganisation und die Wirkungen bei deren Zielgruppen miteinander in Bezug setzt. Hier geht es in der Regel um Projekte oder Programme in den Bereichen ländliche Entwicklung, Vermarktung, Infrastruktur, Gesundheit, Bildung, u.a.m., meist kombiniert mit der Stärkung von Basisorganisationen, mit Empowerment, aber auch mit Advocacy- und Lobbyingarbeit.



Wenn es darum geht, Wirkungen nachzuweisen, ist es in der Regel aus methodischen Gründen einfacher, diese beiden Wirkungsbereiche voneinander zu trennen. Einerseits gibt es grundlegende Unterschiede bezüglich der methodischen Herausforderungen zwischen dem Wirkungsnachweis in einem Vorhaben des Capacity-Development mit einem Beratungsansatz und einem „klassischen" Entwicklungssprojekt mit Dienstleistungen, die an begünstigte Zielgruppen erbracht werden. In den folgenden Ausführungen zu methodischen Optionen der Wirkungserfassung weise ich jeweils darauf hin, ob ein Ansatz oder Verfahren eher für den Wirkungsbereich des Capacity Development (Fachkraft-Partnerorganisation) oder für den Wirkungsbereich der Entwicklungsdienstleistungen (Partnerorganisation-Zielgruppen) geeignet ist.

Und anderseits müsste bei der Verwendung eines einzigen Wirkungsmodells eine vielstufige Wirkungskette konstruiert werden, um einigermassen genau die Wirkungszusammenhänge zwischen den Leistungen der Fachkräfte und den Veränderungen bei den Zielgruppen sichtbar zu machen. In der Praxis dürfte sich ein solch kompliziertes Modell als untauglich erweisen.

Zu den nachfolgend dargestellten Ansätzen und Methoden liegen ausführliche Handbücher und Leitlinien vor, die den Organisationen von Unité in geeigneter Form zugänglich gemacht werden (Webseite von Unité oder CD).

5.2 Der Logical Framework Approach (Logframe)

Wie im Kapitel 2 bereits angesprochen, ist das Wirkungsmodell des Logical Framework in der Entwicklungszusammenarbeit zu einem Standard geworden. Mit dem Begriff des *Logical Framework Approach* bezeichnet man im Allgemeinen alle Verfahren des ergebnis- oder wirkungsorientierten Projekt-/Programmmanagement, welche auf den Grundelementen des Logframe, d.h. auf den Elementen der 16-Felder-Matrix des Logical Framework, beruhen. Das beinhaltet in der Regel:

- **Wirkungskette:** Die Verwendung der auf dem Kausalitätsprinzip beruhenden Wirkungskette Inputs/Aktivitäten → Outputs → Outcomes → Impakt, wobei die Ebenen Inputs/Aktivitäten und Outputs die Leistungen eines Vorhabens beschreiben, und die Elemente Outcomes und Impakt die Wirkungen dieser Leistungen im direkten und erweiterten Zielsystem des Vorhabens.
- **Risikomanagement:** Ein System des Risikomanagement, in welchem externe Risikofaktoren identifiziert und als Annahmen ins Wirkungsmodell integriert werden.
- **Indikatoren** Die Verwendung von (soweit möglich) quantifizierbaren, objektiv überprüfbaren Indikatoren zur Verifizierung der Leistungserbringung (Outputs) und Zielerreichung (Outcomes und Impakt).
- **Steuerungssystem (M/E):** Die Verwendung von Indikatoren impliziert die Anwendung eines Systems für die Steuerung, d.h. die periodische Verifizierung der Leistungserbringung und Zielerreichung, um das Vorhaben auf dem geplanten Kurs zu halten und die Wirkungen zu optimieren. Dieses Steuerungssystem, das auch mit dem Begriff PCM (Project/Programme Cycle Management) bezeichnet wird, beruht auf einem zyklischen Projektverständnis auf der Grundlage der Sequenz Planung → Implementierung/Monitoring → Evaluation → Planung der Folgephase.

In der Praxis gibt es zahlreiche Varianten dieses Grundschemas sowie eine gelegentlich etwas verwirrende terminologische Vielfalt, die durch die Mehrsprachigkeit der „Entwicklungsbranche" noch verstärkt wird.

Je mehr der Ansatz des Logical Framework Approach (LFA) zu einem Standard geworden ist, je mehr wird über dessen Stärken und Schwächen diskutiert. Es ist hier nicht der Ort, diese Debatte in allen Details darzustellen. Zusammenfassend können einige Stärken genannt werden, die vor allem von Geberseite betont werden:

- Indem der LFA zu einem Standard in der EZA geworden ist und in praktisch allen Organisationen in den Geber- und Empfängerländern verwendet wird, wird damit die Kommunikation und Zusammenarbeit erheblich vereinfacht.
- Der LFA zwingt die Akteure, ihre Vorhaben logisch durchzudenken. Das Kausalitätsprinzip der Wirkungsketten verschafft Klarheit über die Zusammenhänge zwischen Mittel und Zweck. Akteure lernen, in den Kategorien von Ursachen und Wirkungen zu denken. Die Akteure werden immer wieder gezwungen sich zu fragen: Was sind die Ziele, und was sind Mittel, um diese Ziele zu erreichen? (Beispiel: Ist der Bau eines Schulhauses ein Ziel, oder nur ein Mittel, um ein anderes Ziel, z.B. die Schulbildung für Kinder, zu erreichen?)
- Der Logframe ist ein vereinfachendes Modell, das komplexe Realitäten vereinfacht und damit versteh- und kommunizierbar macht.
- Die Verwendung von (möglichst) objektiven Indikatoren (im Englischen wird dafür auch der Begriff *evidence-based* verwendet) hilft den Akteuren, sich bei der Verifizierung der Zielerreichung nicht nur auf subjektive Meinungen zu verlassen. Dadurch wird die Rechenschaftsablegung und die Legitimierung der Akteure und ihrer Vorhaben gestärkt.
- Die Anwendung eines systematischen PCM, in welchem die grundlegenden Managementaufgaben, Schlüsseldokumente und Entscheidungsprozesse (möglichst) klar definiert sind, hilft den Akteuren bei der Strukturierung von komplexen Aufgaben, von denen sie tendenziell überfordert sind.

Einige Schwächen des LFA, die in der Debatte vor allem von den Durchführungsorganisationen in den Entwicklungsländern betont werden, beziehen sich auf die folgenden Aspekte:

- Der LFA mit seiner Kausalitätslogik entspricht dem naturwissenschaftlich-rationalen, westlich-abendländischen Denken und ist in den Entwicklungsländern kulturell nicht angepasst.
- Ein weiteres Argument bezieht sich auf die linear-kausale Logik, die der Komplexität der Realität nicht gerecht wird. Der Logframe entspricht nicht den Erfordernissen eines systemischen Ansatzes. Dieses Argument wird v.a. von den Erfindern und Vertretern von Outcome Mapping verfochten, die sich intensiv mit systemischem Denken (auf Englisch *Complexity Thinking)* befassen. Die Kausalitätslogik des Logframe täuscht nach dieser Argumentation eine stringente Zuordnung von Ursachen und Wirkungen vor, die in der Realität nicht existiert und die nicht belegt werden kann (Zuordnungslücken).
- Die Durchführungsorganisationen in den Entwicklungsländern, besonders basisnahe Organisationen (CBOs, Selbsthilfeorganisationen, Mitgliederorganisationen, soziale Bewegungen, etc.) sind mit diesen Ansätzen überfordert. Der Druck der Geber, diese Instrumente anzuwenden, verstärkt die Abhängigkeit und verhindert die Autonomie und kreative Entfaltung dieser Organisationen.
- Der LFA entspricht vor allem den Management-Bedürfnissen der Geber, die an einem möglichst einheitlichen Wirkungsmodell und einem systematischen PCM interessiert sind.
- Die objektive Überprüfung der Erreichung von überwiegend qualitativen Zielen anhand quantifizierbaren Indikatoren ist eine Illusion und führt zu „schein-evidence-based“ Monitoring- und Evaluationsergebnissen.

Eine Studie, welche 2005 von SIDA (schwedische bilaterale EZA-Agentur) in Auftrag gegeben wurde, und für welche etwa 20 NGOs aus Geber- und Entwicklungsländern zu ihren Erfahrungen mit dem Logframe befragt wurden, kam zum Schluss, dass der Logframe, auch wenn viele der Kritikpunkte berechtigt sind, von fast allen Organisationen verwendet wird, schlicht und einfach, weil es dazu keine bessere Alternative gibt. Insbesondere das Argument des weltweiten Standards ist nicht so leicht zu entkräften.

Anwendungsoptionen für Unité: Es ist empfehlenswert, die Grundstruktur des Logframe, insbesondere auch dessen Terminologie, weiter zu verwenden. Überdies wird es auch so sein, dass viele Partnerorganisationen, insbesondere diejenigen, die auch mit andern Geberorganisationen zusammenarbeiten, in der einen oder andern Form den Logframe verwenden.

Es gibt durchaus Möglichkeiten, unterschiedliche methodische Elemente, die von ihrer Entstehung oder ihrer Logik her nicht mit dem Logframe übereinstimmen (wie z.B. Outcome Mapping oder der Ansatz „Most Significant Change"), innerhalb der Logframe-Terminologie zu verwenden. Wie Tuto Wehrle (Geschäftsführer von E-Changer) im „Dossier Effets 2009" sagt: „L'expérience de travail avec des outils de suivi basés sur le logical framework montre que les limites de ces outils ne consistent pas forcément dans l'outil lui-même, mas surtout dans la manière de l'utiliser." Das beinhaltet auch die Möglichkeit des kreativen Umgangs mit diesem Instrumentarium.

5.3 Outcome Mapping (OM)

Dieser vom kanadischen Forschungs- und Beratungsinstitut IDRC (International Development Research Centre) 2001 erstmals vorgestellte Ansatz für die Planung, das Monitoring und die Evaluation von Entwicklungsvorhaben versteht sich als Alternative zum Logframe-Ansatz. Allerdings gibt es zahlreiche Berührungspunkte zwischen den beiden Methoden, und es scheint durchaus möglich, einige Kernelemente des Outcome Mapping auch im Rahmen von Vorhaben anzuwenden, die innerhalb der Logframe-Terminologie funktionieren.

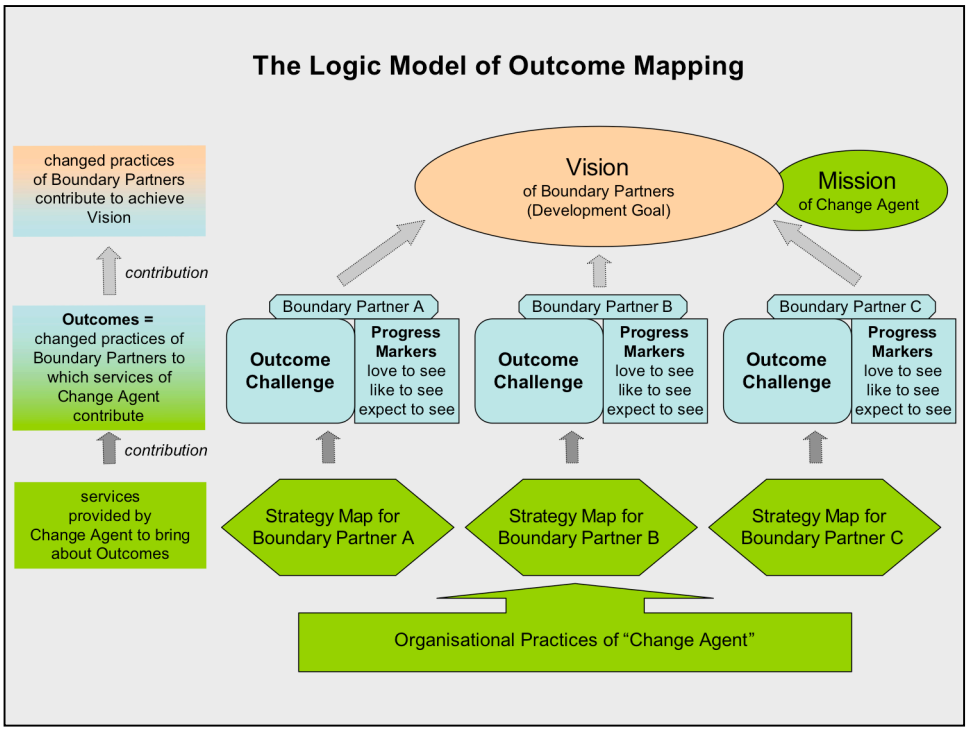
Ausgangspunkt der Überlegungen, die zur Entwicklung von Outcome Mapping geführt haben, ist die Tatsache, dass wir es in der Entwicklungszusammenarbeit sehr häufig mit der gleichen Grundkonstellation zu tun haben. Ein externer „Change Agent" (eine lokale NGO und ihre Projekte; ein Projekt einer internationalen Entwicklungsorganisation; eine Fachkraft der PEZA) unterstützt und befähigt lokale Akteure in ihren Tätigkeiten. Und es sind dann die Tätigkeiten dieser Akteure, die zu den Veränderungen führen, die gemeinhin als „Entwicklungsziele" bezeichnet werden (bessere Lebenssituation von Menschen; besser funktionierende Betriebe, Systeme oder Institutionen; bessere Situation der Umwelt; u.a.m.). Entscheidend ist also die Frage, ob diese Akteure tatsächlich ihre Tätigkeiten (ihre Praxis, ihr Verhalten) so gestalten, dass diese entwicklungsrelevanten Veränderungen auch wirklich eintreten. Und hier setzt Outcome Mapping an. Outcome Mapping versteht sich als Planungs- und Steuerungsmethode für Vorhaben, bei denen es in erster Linie um Capacity Development geht.

Mit der folgenden Übersicht über den Planungsablauf eines Vorhabens nach Outcome Mapping sollen die Kernelemente (in der Originalterminologie) kurz charakterisiert werden

- **Vision:** Der externe Change Agent und die lokalen Stakeholders setzen sich zusammen und definieren gemeinsam in einem ersten Schritt die Veränderungen, die mit dem Vorhaben erreicht werden sollen, in Form einer Vision.
- **Mission:** Gleichzeitig deklariert der Change Agent seine Mission, d.h. er erklärt seinen Auftrag und seine Bereitschaft, im Rahmen des Vorhabens die lokalen Akteure in ihren Bemühungen, die Vision zu verwirklichen, zu unterstützen.
- **Boundary Partners:** Anschliessend werden diejenigen Akteure (Personen, Gruppen, Organisationen, Teilorganisationen, etc.) definiert, deren Handeln für die Verwirklichung der Vision entscheidend ist. Diese Akteure werden zu Partnern des Change Agent, in der Terminologie von OM zu sog. Boundary Partners (Partner, mit denen der Change Agent direkt zusammenarbeitet).
- **Outcome Challenges:** Im nächsten Schritt werden nun für jeden Partner diejenigen Veränderungen in seinen Handlungs- und/oder Verhaltensweisen beschrieben, die notwendig sind, damit der entsprechende Akteur seinen Beitrag zur Verwirklichung der Vision, d.h. zur Erreichung der Ziele, leisten kann. Dieses Element ist der eigentliche Kernpunkt von Outcome Mapping. Mit diesen Outcome Challenges (in der spa-

nischen Übersetzung wird der Begriff *Alcances Deseados* verwendet) werden diejenigen Veränderungen - im Handeln der relevanten Akteure - definiert, die dazu führen, dass die in der Vision definierten „Entwicklungsziele“ erreicht werden können.

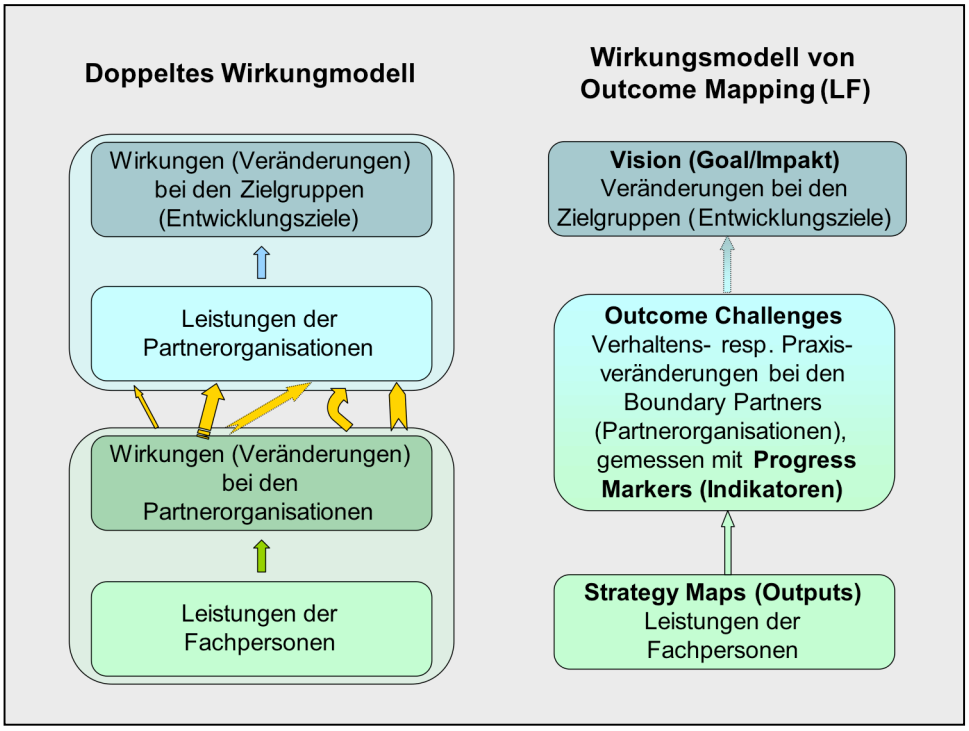
- **Progress Markers:** Im Gegensatz zum Logframe-Ansatz verwendet OM keine quantifizierbaren Indikatoren, sondern deskriptive sog. Progress Markers, welche graduell die unbedingt erwarteten (expect to see), dann die erwünschten (like to see) und zuletzt die erhofften (love to see) Verhaltensänderungen beschreiben. Diese Progress Markers bilden dann die Grundlage für das Monitoring.
- **Strategy Maps:** Im folgenden Schritt werden für jeden Boundary Partner die Strategien des Change Agent definiert, welche dazu dienen, dem entsprechenden Boundary Partner die geplanten Handlungs- und Verhaltensänderungen zu ermöglichen. OM schlägt eine Typologie von Strategien vor, die allerdings nicht zwingend ist.
- **Organisational Practices:** Dieser interessante Aspekt von Outcome Mapping hat nichts mit den Kernelementen der Methodik zu tun und könnte auch für jede andere Planungs- und Steuerungsmethodik angewendet werden. Der Change Agent soll seine eigene Praxis reflektieren und für sich selbst festlegen, was er zu tun gedenkt, um sich selbst zu befähigen und befähigt zu halten, um seine Mission möglichst wirksam zu erfüllen.
- **Monitoring:** OM schlägt eine Methodik vor, um die Kernelemente des Vorhabens zu monitoren. Dazu müssen zuerst die Monitoring-Prioritäten festgelegt werden. Mit Hilfe von vorgegebenen Formaten, sog. Journals (span. Diarios), sollen dann die Fortschritte in den Bereichen *Outcome Challenges, Strategies* und *Performance* beobachtet und analysiert werden.
- **Evaluation:** Für die Evaluation schlägt OM die Verwendung eines Evaluationsplans vor, der die Evaluationsbereiche, die Schlüsselfragen, die Informationsquellen, die Evaluationsmethoden, die Verantwortlichkeiten und den Zeitplan festlegt.



Diese Darstellung veranschaulicht das Wirkungsmodell von Outcome Mapping, wobei darauf hingewiesen werden muss, dass Outcome Mapping explizit das Prinzip der Kausalität (die grauen Pfeile im Schema) ablehnt und durch die Idee des Beitrags ersetzt. Der Slogan lau-

tet: contribution, not attribution. Aus dem Schema wird auch die strukturelle Ähnlichkeit von Outcome Mapping mit dem Logframe ersichtlich.

Anwendungsoptionen für Unité: Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Elemente von Outcome Mapping gewinnbringend für die Planung und Steuerung von Personaleinsätzen anzuwenden. Eine Möglichkeit, die in der nachfolgenden Powerpoint-Folie illustriert wird, besteht darin, auf der Ebene der Vision die Entwicklungsziele der Partnerorganisation bei ihren Zielgruppen zu beschreiben. Auf der Outcome-Ebene werden alle Boundary Partners (innerhalb und ev. ausserhalb der Partnerorganisation) identifiziert, mit welcher die Fachkraft zusammenarbeit. Für jeden Boundary Partner werden dann diejenigen Änderungen in seiner Praxis beschrieben, die a) dazu beitragen, die Vision zu verwirklichen, und b) von den Leistungen der Fachkraft direkt beeinflusst werden. Auf der Ebene der Strategy Maps werden die Leistungen der Fachkraft für die jeweiligen Boundary Partners beschrieben (Outputs in der Terminologie des Logframe).



Eine weitere Möglichkeit besteht darin, nur einen Boundary Partner, nämlich die Partnerorganisation, zu definieren. Auf der obersten Ebene werden ebenfalls die Entwicklungsziele der Partnerorganisation beschrieben. Dann werden auf der Outcome-Ebene in jeder Dimension des Capacity-Development-Models die angestrebten Veränderungen in den Handlungsweisen der Partnerorganisation festgehalten. Auf der Output-Ebene werden die Unterstützungsstrategien der Fachkraft beschrieben, ev. ebenfalls strukturiert nach dem Capacity-Development-Modell. (Dieses Modell ist recht ähnlich dem von Interteam verwendeten Logframe-Modell).

Möglicherweise könnte es auch sinnvoll sein, das ganze Modell etwas tiefer anzusiedeln und auf der Ebene der Vision nur Ziele des Capacity Development zu formulieren. Ob weitere Elemente von OM wie das Konzept der Progress Markers, der eigenen Organisationspraktiken und der Monitoringinstrumente verwendet werden sollen, muss im konkreten Einzelfall entschieden werden. Falls bei Schweizer Entsendeorganisationen Interesse besteht, mit dem Ansatz von Outcome Mapping erste Erfahrungen zu sammeln, dürfte es sich lohnen, mit dem deutschen Konsulenten, der mit diesem Ansatz im Programm AGEH/ZFD arbeitet, Kontakt aufzunehmen.

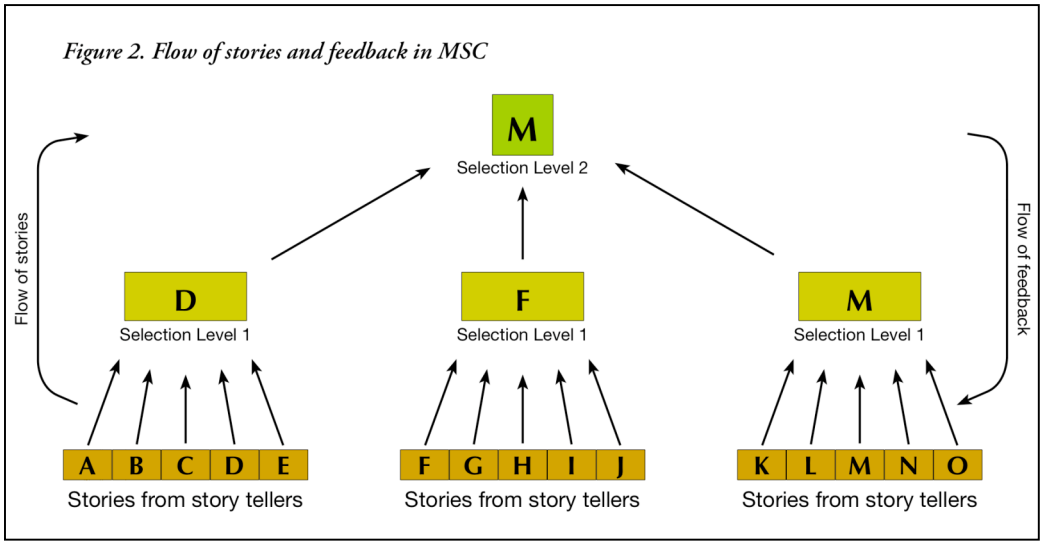
5.4 Most Significant Change (MSC)

Dieser Ansatz wurde von einem englischen Fachmann für Monitoring und Evaluation, Rick Davies, entwickelt. Es handelt sich um einen rein qualitativen, interpretierenden Ansatz für Monitoring und Evaluation, der zum Ziel hat, Veränderungen auf der Outcome- oder Impaktebene zu erfassen. Gleichzeitig enthält dieser partizipative Ansatz eine didaktische Komponente, indem er die Aufmerksamkeit der Stakeholders auf Wirkungen im Sinne von signifikanten Veränderungen lenkt.

MSC beruht ausdrücklich nicht auf der Verwendung von Indikatoren, sondern auf der subjektiven Wahrnehmung von Beteiligten (Begünstigte, Beobachter). Diese sind aufgefordert, von ihnen wahrgenommene Veränderungen innerhalb eines festgelegten Rahmens in Form von Geschichten (*Stories*) zu rapportieren. Anschliessend werden diese Geschichten systematisch analysiert und verarbeitet, um daraus Erkenntnisse über Wirkungen eines Vorhabens zu gewinnen und Veränderungsbedarf im System abzuleiten. Im Gegensatz zu einem klassischen Monitoring- oder Evaluationsansatz, bei welchem auf der Grundlage eines Wirkungsmodells (Logframe) versucht wird, die durch die Leistungen erzielten Wirkungen anhand von Indikatoren zu verifizieren, löst sich MSC in der ersten Phase vollständig vom Wirkungsmodell und fragt nur nach wahrgenommenen Veränderungen. Erst in einem zweiten Schritt wird die Zuordnung dieser Veränderungen zu Leistungen des Vorhabens gesucht.

Das Verfahren, das in Form von partizipativen Workshops zusammen mit Begünstigten durchgeführt wird, gliedert sich in die folgenden Schritte (vereinfachte Darstellung):

- Wecken von Interesse; Festlegen von Veränderungsbereichen und Beobachtungszeitraum
- Sammeln von Geschichten zu wesentlichen Veränderungen
- Auswahl der wichtigsten und signifikanten Geschichten
- Rückspiegelung der Ergebnisse des Auswahlprozesses (Begründung der Auswahl)
- Validierung der Geschichten vor Ort
- Quantifizierung der Veränderungen
- Sekundäranalyse und Meta-Monitoring
- Veränderungen / Anpassungen des Vorhabens



Diese Darstellung aus dem Manual von MSC visualisiert den zwei-stufigen Auswahlprozess von Geschichten, bei dem zum Schluss die wichtigsten und signifikantesten Geschichten ausgewählt werden. Anschliessend findet ein Feedback bezüglich der Auswahlkriterien statt.

Die Stärke von MSC liegt in der Systematik, mit welcher qualitative Daten, nämlich die Geschichten der Beteiligten, analysiert und synthetisiert werden, so dass zum Schluss zuverlässige Aussagen über Wirkungen gemacht werden können.

Anwendungsoptionen für Unité: Die Methode lässt sich im Rahmen von Personaleinsätzen auf zwei Ebenen einsetzen. Einerseits können damit die Wirkungen der Partnerorganisation bei ihren Zielgruppen erfasst werden. Anderseits können mit diesem Ansatz auch Veränderungen innerhalb einer Partnerorganisation erfasst werden, die auf Leistungen einer Fachkraft zurückgeführt werden.

5.5 A Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development (United Nations Volunteers, UNV)

UNV entwickelte in den Jahren 2005/2006 in Zusammenarbeit mit einer Reihe von Personalentsendeorganisationen eine Methodik zur Wirkungserfassung von Freiwilligeneinsätze. Als Resultat veröffentlichte UNV in Zusammenarbeit mit CIDT (Centre for International Development and Training, University of Wolverhampton, UK) die Publikation „A Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development. A Handbook for Volunteers and Programme Officers“ (by Patricia Daniel, Sarah French and Ella King, UNV/CIDT 2006). Die Publikation besteht aus einem Text und einer CD mit zusätzlichen Materialien (für die vorliegende Studie stand nur der Text des Handbuchs zur Verfügung). Zwar wurde die Methodik im Rahmen von UNV-Programmen entwickelt und getestet, in denen in der Regel mindestens 20, manchmal bis zu 40 oder 50 Freiwillige arbeiten. Meiner Ansicht nach können einzelne Aspekte oder die Methodik in ihrer Gesamtheit jedoch an die Bedürfnisse anderer Personalentsendeorganisationen, die mit kleineren Programmen arbeiten, angepasst werden. Da diese Methodik einige interessante Elemente enthält, soll sie hier vorgestellt werden.

Die Methodik umfasst eine Serie von aufeinander aufbauenden Workshops (je ca. 3 Tage), an welchem die jeweils relevanten Akteure der PEZA-Organisation und der Partnerorganisationen (inkl. deren Zielgruppen) teilnehmen. Die Workshops werden mit professioneller Moderation durchgeführt. Neben einer umfassenden konzeptionellen und methodischen Einführung liefert das Handbuch detaillierte Leitlinien und methodische Anweisungen für jeden der drei Typen von Workshop.

- **Ebene Einsätze:** Für jeden Einsatz wird ein eigener Workshop unter Beteiligung der relevanten Akteure durchgeführt. Die Methodik definiert die Wirkungskette von Einsätzen mit Hilfe einer Kombination aus Logframe und Outcome Mapping: Outputs sind die Leistungen der Freiwilligen (FW), welche zu Veränderungen in der Praxis der Partnerorganisationen führen (Outcomes). Diese veränderte Praxis wiederum hat einen Impakt auf der Ebene der Zielgruppen. Als Einstieg in den Workshop werden nach dem Ansatz „*Most Significant Change“* Geschichten gesammelt, welche Veränderungen im Leben von Leuten (Partner, Zielgruppen, andere) beschreiben, die am Projekt beteiligt sind. Diese Geschichten werden dann gemäss der Vorgaben des MSC-Ansatzes im Hinblick auf ihre Signifikanz verarbeitet. Anschliessend werden die Outputs, d.h. die konkreten Ergebnisse der Aktivitäten der FW, gesammelt und nach verschiedenen Kriterien bewertet. In einem dritten Schritt werden Outcomes gesammelt, die als Veränderungen in der Praxis der am Projekt beteiligten Akteure definiert werden, und es wird analysiert, auf welche Weise die Freiwilligen als Katalysatoren dieser Veränderungen wirkten. Schliesslich wird auf der Impakt-Ebene die Frage gestellt wird, welchen Impakt das Projekt resp. der Einsatz bezüglich der übergeordneten nationalen Entwicklungsziele resp. MDGs hat. Abschliessend wird eine SWOT-Analyse des Einsatzes resp. des Projektes durchgeführt und werden Empfehlungen formuliert.
- **Ebene Programm (Landesprogramm der FW-Organisation):** Am Workshop auf nationaler Ebene nehmen die FW, die Partner und VertreterInnen der Zielgruppen teil. Ziel dieses Workshops ist die Aggregierung der Ergebnisse und Analysen der Einsatz-Workshops, um die kumulative Wirkung des Gesamtprogramms zu eruieren

und dessen Beitrag zu den nationalen Entwicklungszielen zu untersuchen. Im weiteren werden die Erfahrungen und Lessons Learnt zu den Prozesselementen gesammelt und für das Programmmanagement ausgewertet (der FW als Katalysator für Veränderungen; Stärken und Schwächen von FW-Einsätzen). Eine zusätzliche Analyse wird zur Frage gemacht, wie wichtige Akteure im Land das Freiwilligenwesen wahrnehmen und welche Interessen sie diesbezüglich haben.

- **Inter-Organisationale Ebene:** An diesem Workshop nehmen verschiedene Entsendeorganisationen, die im gleichen Land arbeiten, teil. Hier geht es um einen Erfahrungsaustausch zwischen den Organisationen mit dem Ziel, die spezifischen Stärken und komparativen Vorteile von Freiwilligenprogrammen im Vergleich mit andern Programmen zu identifizieren.

Anwendungsoptionen für Unité: Der vom UNV entwickelte Ansatz ist aus verschiedenen Gründen für PEZA-Organisationen von Interesse. Zuerst einmal liefert das Handbuch eine detaillierte Anleitung für eine qualitative Methodik zur Wirkungserfassung für einzelne Einsätze. Dies stellt eine Möglichkeit dar, in Ergänzung oder Erweiterung zu den von den Schweizer PEZA-Organisationen verwendeten Monitoring-Systemen neue Methoden kennenzulernen und damit zusätzliche Erkenntnisse über Wirkungen von Personaleinsätzen zu bekommen. Interessant ist insbesondere die Systematik, mit welcher die gesamte Ergebniskette von den Outputs über die Outcomes bis zu den Impakts bearbeitet wird. Interessant ist auch die Kombination aus Logframe- und Outcome Mapping-Ansatz

Ein weiterer Grund liegt in der Tatsache, dass in diesem Handbuch Vorschläge gemacht werden, wie die Ergebnisse der Analysen der einzelnen Einsätze auf Programmebene aggregiert werden können. In den für die vorliegende Studie konsultierten Organisationen und schriftlichen Unterlagen ist dies die einzige Option, die sich explizit mit der Wirkungserfassung auf Programmebene befasst und dazu auch detaillierte methodische Vorschläge enthält.

5.6 Method for Impact Assessment of Programmes and Projects (MAPP)

Dieses am deutschen DIE (Deutsches Institut für Entwicklung) entwickelte Verfahren für die Wirkungserfassung von Entwicklungsvorhaben verwendet einen qualitativen Ansatz, d.h. es beruht in erster Linie auf Aussagen der Zielgruppen, die mit Hilfe von vorgegebenen Instrumenten und in einer vorgegebenen Sequenz erhoben werden. Anschliessend werden diese Aussagen mit verschiedenen Verifizierungsverfahren überprüft. Die Veränderungen werden über eine längere Zeit hinweg erfasst, so dass Veränderungstrends festgestellt werden können. Dadurch kommt das Verfahren ohne Baseline-Daten aus, die ja in der Praxis sehr häufig nicht vorhanden sind. Ebenfalls auf Grund von subjektiven Einschätzungen wird versucht, die von den Begünstigten rapportierten Veränderungen auf Outcome- und Impaktebene bestimmten Ursachen zuzuordnen, seien dies Leistungen des überprüften Vorhabens, seien dies andere Einflüsse. Schliesslich werden die Ergebnisse synthetisiert und im Hinblick auf ihre Relevanz für die MDGs untersucht. Der letzte Schritt ist die Diskussion von Verbesserungsmassnahmen für das Vorhaben.

Das Verfahren kann für eine sehr breite Palette von Entwicklungsvorhaben eingesetzt werden. Entwickelt wurde es für die Wirkungserfassung von Projekten der ländlichen Entwicklung. In den letzten Jahren ist die Methodik in zahlreichen Fällen von Projekten und von Konsulenten verwendet worden.

Der Ablauf des Verfahrens gliedert sich in die folgenden Schritte, zu denen je ein vorgegebenes Instrument verwendet wird:

1. Lebenslinie: Erfassung der Gesamtentwicklung in der Projektregion über einen Zeitraum. der etwas länger ist als die Laufzeit des Projektes
2. Trendanalyse: Erfassen von Veränderungstrend in den Zielbereichen des Projektes

3. Cross-Checking: Verifizierung der Ergebnisse der Trendanalyse anhand anderer Informationsquellen wie Statistiken, Monitoringresultate des Projektes, Beobachtungen, etc.
4. Massnahmeliste: Erfassen der Relevanz aller Entwicklungsmassnahmen im Projektgebiet
5. Einflussmatrix: Wirkungszuschreibung von konkreten Massnahmen auf die Veränderungen in den Zielbereichen des Vorhabens
6. Entwicklungs- und Wirkungsprofil: Zusammenfassende tabellarische Darstellung aller Ergebnisse aus den vorangehenden Schritten
7. MDG-Tabelle: Zuordnung der Projektwirkungen zu den MDG
8. Partizipative Entwicklungsplanung: Herausfiltern von Mängeln im Vorhaben und Erstellung eines Massnahmenkatalogs.

Nach dem Vorschlag der Autorin des Verfahrens (Susannne Neubert) bilden die Schritte 1 (Lebenslinie), 2 (Trendanalyse), 5 (Einflussmatrix) und 6 (Entwicklungs- und Wirkungsprofil) den Kern und die Minimalvariante der Methodik.

Anwendungsoptionen für Unité: Besonders hilfreich an diesem Ansatz sind die präzisen Instrumente zu jedem Schritt, die auch ohne speziellen Methodenkompetenzen verwendet werden können. Der Ansatz ist in erster Linie geeignet für die Wirkungserfassung bei den Zielgruppen von Projekten und Programmen der Partnerorganisationen und die Erfassung der Massnahmen, welche zu diesen Wirkungen beigetragen hat.

Möglicherweise kann das Verfahren auch verwendet werden, um im Rahmen des Capacity Development Veränderungstrends innerhalb der Partnerorganisation zu erfassen und anschliessend zu versuchen, den Einfluss der Massnahmen der Fachkräfte auf diese Veränderungen zu eruieren.

5.7 Programm-integriertes Planungs-, Monitoring und Evaluierungssystem (PriME) von InWEnt

Dieses Instrumentarium wurde von der deutschen Organisation InWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung, vor kurzem mit GTZ und DED zusammengelegt), die sich vor allem mit Bildung und Beratung befasst, als Methodik entwickelt, um die Wirkungen der eigenen Massnahmen zu erfassen. Dabei werden die im Capacity-Development-Ansatz von InWEnt definierten Interventionsebenen Individuum, Organisation und System berücksichtigt. Die Leistungen von InWEnt umfassen einerseits die Förderung von individuellen Kompetenzen von Führungs- und Fachkräften aus Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft, die für Veränderungen in den Organisationen und Gesellschaften benötigt werden. Anderseits ist InWEnt in der Organisations- und Politikberatung engagiert.

Das Instrumentarium umfasst alle Phasen des Projektzyklus ab (Planung, Durchführung, Monitoring, Evaluierung). Das verwendete Wirkungsmodell hält sich weitgehend an die Logik des Logical Framework (in der deutschen Version mit der bereits erwähnten Zwischenebene „Nutzung der Leistungen“). Etwas vereinfacht dargestellt werden geht das Wirkungsmodell von folgenden Wirkungshypothesen aus:

- **Aktivitäten** sind die Ausbildungs- und Beratungsmassnahmen, welche InWEnt durchführt. Deren unmittelbare Ergebnisse, die als Leistungen von InWEnt verstanden werden, sind die
- **Outputs**. Damit sind die durch die Aktivitäten produzierten Dienstleistungen, Produkte, Güter, Institutionen, Regelwerke, Kompetenzen gemeint.

  Wenn nun die Beteiligten diese Outputs in ihrer Praxis nutzen, d.h. die erlernten Methoden und die neuen Kompetenzen anwenden, führt dies zu den intendierten kurz- und mittelfristigen Wirkungen auf der

- **Outcome-Ebene**. Das sind die positive Veränderungen in den Abläufen und im Funktionieren der Organisationen, in welchen die Teilnehmende der Ausbildungs- und Beratungsprozesse tätig sind. Diese besser funktionierenden Organisationen des Staaes, der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft haben nun möglicherweise einen
- **Impakt** auf der Systemebene (Gesellschaft, Staat, Wirtschaft).

Für die Qualitätssicherung der Leistungserbringung verwendet PriME standardisierte Fragebögen, mit den die Teilnehmenden die Qualität der Veranstaltungen und Prozesse beurteilen sollen. Für das Monitoring auf Outcome-Ebene werden unterschiedliche Methoden vorgeschlagen und im Handbuch nach einem einheitlichen Raster beschrieben: Umfragen unter den ehemaligen Teilnehmenden, Interviews, Workshops. Die Ergebnisse von Monitoring und Evaluationen werden laufend für die Anpassung und Neuplanung von Projekten und Programmen verwendet.

Anwendungsoptionen für Unité: Es handelt sich bei PriME um das einzige Instrumentarium in der vorliegenden Zusammenstellung, das sich explizit auf die Wirkungserfassung im Bereiche des Capacity Development ausrichtet. Die Durchsicht des Handbuches dürfte möglicherweise zahlreiche Anregungen für das Monitoring und für Evaluationen im Bereiche von Personaleinsätzen liefern.

5.8 Weitere Optionen

Im folgenden werden noch einige Hinweise auf weitere Optionen dargestellt, die möglicherweise für das Thema der Wirkungserfassung von Interesse sein können.

NGO IDEAS Toolbox

Dieser „Werkzeugkasten“ wurde von einem Konsortium von 14 deutschen und 32 indischen Partnerorganisationen entwickelt. Es handelt sich um vier Verfahren, die zur partizipativen Wirkungserfassung von und mit Basisgruppe dienen. Die Verfahren wurden ursprünglich zur Erfassung der Wirkungen von Kleinkreditprogrammen und der Leistungsfähigkeit von Kreditgruppen eingesetzt.

Participatory Well-being Ranking (PWR): Instrument, das aus dem Kontext des PRA (Participatory Rural Appraisal) stammt und der partizipativen Analyse der sozio-ökonomischen Verhältnisse in einem Dorf dient.

Situational Analysis and Goal Establishement (SAGE): Instrument zur Erfassung von Veränderungen auf der Ebene von Haushalten im Rahmen von Community-Development Projekten.

Performance Assessment of Groups (PAG): Instrument zur Erfassung der Leistungsfähigkeit von Basisgruppen, z.B. Kleinkreditgruppen.

Participatory Impact Analaysis and Reflection (PIAR): Instrument zur Analyse von Outcomes und Impakt durch die Begünstigten von Entwicklungsvorhaben anhand von qualitativen und quantitativen Indikatoren. Desaggregierung der Daten nach verschiedenen Kriterien wie Gender, sozio-ökonomischer Status, u.a.. Von besonderem Interesse ist die Zuordnungsanalyse, d.h. die Fragen nach der Ursachen der Veränderungen.

Das Interesse an dieser Toolbox liegt in der einfach verständlichen Darstellung der Instrumente und der detaillierten methodischen Anleitung.

Anwendungsoptionen für Unité: Diese Toolbox eignet sich für die Wirkungserfassung in basisorientierten Projekten und Programmen der Partnerorganisationen.

Participatory Impact Assessment (Feinstein Foundation)

Dieses ausgezeichnete Manual für die partizipative Erfassung von Wirkungen verwendet Instrumente aus dem Bereich des PRA (Participaory Rural Appraisal) und kombiniert diese mit quantitativen Methoden, die eine grössere Zuverlässigkeit der Ergebnisse sicherstellen

sollen. Unter anderem werden auch Vorschläge gemacht, wie partizipative Methoden der Wirkungserfassung mit dem Ansatz von Vergleichsgruppen kombiniert werden können.

Dieses Manual, produziert von der Feinstein Foundation, liegt auch auf Spanisch vor.

Anwendungsoptionen für Unité: Diese beiden Ansätze oder Handbücher eignen sich in erster Linie für die Wirkungserfassung auf Ebene Zielgruppen. Ihre Stärke liegt in der Einfachheit der Methoden und der exakten methodischen Anleitungen.

6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Angesichts der konzeptionellen, thematischen und institutionellen Breite der Programme der in Unité zusammengeschlossenen Personalentsendeorganisationen ist es nur beschränkt möglich, allgemein gültige Empfehlungen zu formulieren. Die folgenden Ausführungen sind deshalb von den verschiedenen Organisationen selektiv zu verwenden. Im übrigen verstehe ich diese Schlussfolgerungen und Empfehlungen eher als Denkanstösse und Diskussionsgrundlage.

Wirkungsmodelle: Die Verwendung des Logframe und seiner Terminologie hat sich bewährt und soll beibehalten werden. Die Tatsache, dass es sich hier um einen internationalen Standard handelt, der insbesondere auch vom wichtigsten Geldgeber von Unité, der DEZA, verwendet wird, wiegt mögliche Nachteile mehr als auf. Auch sind die Organisationen von Unité zu klein, um im Alleingang so grundlegende methodische Neuerungen wie den Ersatz des Logframe durch ein anderes Modell, wie beispielsweise Outcome Mapping, durchzuziehen. Wenn methodische Neuerungen eingeführt werden, sollten diese wenn immer möglich unter Beibehaltung der Logframe-Logik und Terminologie verwendet werden.

Auch das vier-dimensionale Modell des Capacity Development hat sich bewährt und soll weiterhin verwendet werden. Falls das Modell aus Gründen des Rollenverständnisses (weniger starke Betonung der Beraterrolle der Fachkräfte) nicht als Grundlage für die Planung von Einsätzen verwendet wird, sollte es für eine Situationsanalyse der Partnerorganisation und für die Planung von mittelfristigen gemeinsamen Zielen und Massnahmen im Rahmen einer strategischen Partnerbeziehung verwendet werden (siehe unten).

Das doppelte Wirkungsmodell (Fachkraft-Partnerorganisation, Partnerorganisation-Zielgruppe) ist zweifellos hilfreich zur Orientierung in komplexen Wirkungsgefügen. Insbesondere ist es hilfreich, um die verschiedenen methodischen Ansätze für die Wirkungserfassung einzuordnen.

Outcome Mapping: Outcome Mapping lenkt als Methode die Aufmerksamkeit von Anbeginn weg auf die für Capacity-Development-Prozesse relevante Ebene, nämlich auf das Verhalten (d.h. die Praxis) von Menschen, Gruppen und Organisationen. Diese Stärke von Outcome Mapping sollten sich die PEZA-Organisationen zunutze machen. Wie im Kapitel 5.3 dargestellt, gibt es verschiedene Möglichkeiten dazu. Es wird empfohlen, nach Mitteln und Wegen zu suchen, um im Rahmen von Pilotversuchen Erfahrungen mit Outcome Mapping (unter Verwendung der Logframe-Terminologie) zu sammeln.

Wirkungserfassung von Capacity Development: Die bisher von den Unité-Organisationen erarbeiteten methodischen Konzepte und Instrumente zur Wirkungserfassung bilden eine solide Grundlage. In den untersuchten Organisationen ist der Wille spürbar, die vorhandenen Instrumente noch systematischer anzuwenden, bei den beteiligten Akteuren (Fachkräfte, KoordinatorInnen, Partnerorganisationen) ein einheitliches Verständnis der Konzepte zu erreichen, allfällig vorhandene Lücken im Instrumentarium zu schliessen und Defizite in der Anwendung zu überwinden.

Für die Wirkungserfassung des Capacity Development gibt die Übersicht über methodische Optionen einige Hinweise zu alternativen Ansätzen, die zusätzlich zum bestehenden Instrumentarium verwendet werden können. Es wird die Aufgabe der Qualitätskommission von Unité und den Verantwortlichen der einzelnen Organisationen sein, Erfolg versprechende Ansätze im Rahmen von Pilotversuchen auszuprobieren.

Wirkungserfassung auf Ebene Entwicklungsziele: Eine Schwierigkeit der PEZA-Organisationen besteht darin, dass die von den Partnerorganisationen angestrebten Entwicklungsziele auf Ebene Bevölkerung in den seltensten Fällen als direkte Wirkungen von Personaleinsätzen verstanden werden können. Und trotzdem ist es aus verschiedenen Gründen notwendig, Wirkungen auf dieser Ebene auszuweisen. Die Wirkungserfassung auf dieser Ebene liegt meist in der Verantwortung der Partnerorganisationen. Die Methodenübersicht gibt zahlreiche Hinweise auf Konzepte, Verfahren und Instrumente, die dafür eingesetzt werden können. Allerdings sind dafür Ressourcen und methodische Kompetenzen

notwendig, über welche die Partnerorganisationen häufig nicht verfügen. Möglicherweise müssen die Entsendeorganisationen vermehrt Anstrengungen unternehmen, um im Rahmen von Personaleinsätzen (ev. auch Kurzzeiteinsätze oder Süd-Süd-Einsätze) oder durch Unterstützung bei der Mobilisierung von Finanzen einen Beitrag zur diesbezüglichen Stärkung der Partnerorganisationen zu leisten.

Integrierte Wirkungserfassung: Einige der methodischen Optionen lassen sich (vermutlich) dazu verwenden, die Wirkungserfassung auf den beiden Ebenen des Capacity Building und der Entwicklungsziele zu verbinden (OM, MSC, MCVD/UNV). Ein solches Evaluierungsvorhaben ist jedoch aufwändig und kann kaum ohne externe methodische Unterstützung durchgeführt werden. Es wäre interessant, entsprechende Pilotversuche durchzuführen.

Wirkungserfassung auf Programmebene: Das Handbuch von UNV zeigt eine Erfolg versprechende Methodik zur Wirkungserfassung auf Programmebene. Unter Berücksichtigung der unten aufgeführten Bemerkungen über die Programmgestaltung dürfte es interessant sein, mit diesem Ansatz Evaluationen auf Programmebene durchzuführen.

Wirkungserfassung mittels Evaluationen: Die Erfahrungen zeigen, dass ein jährliches Wirkungsmonotoring von Einsätzen auf der Outcome-Ebene mittels der vorhandenen Monitoring-Instrumente zwar machbar ist, allerdings mit beschränkten Ergebnissen. Es lassen sich nur die unmittelbaren und damit auch eher kurzfristigen Veränderungen bei den Partnerorganisationen erfassen. Informationen über längerfristige Veränderungen bei den Partnerorganisationen, verlässliche Daten über Wirkungen auf der Ebene der Entwicklungsziele, und Informationen über Wirkungszusammenhänge lassen sich auf diese Weise kaum beschaffen. Die Durchsicht der in der Methodenübersicht dargestellten Verfahren zeigt, dass eine einigermassen systematische Wirkungserfassung fast immer mit einem Aufwand verbunden ist, der eigentlich nur im Rahmen von periodisch stattfindenden Evaluationen gerechtfertigt werden kann. Die Entsendeorganisationen müssen nach Wegen suchen, um auf der Ebene von einzelnen Einsätzen oder im Rahmen von Wirkungserfassungen auf Programmebene oder Ebene Themenschwerpunkt Evaluationen durchzuführen. Diese Evaluationen werden sich wohl kaum ohne externe Begleitung oder Moderation durchführen lassen. Es wird Aufgabe der Zentralen sein, die entsprechenden Mittel verfügbar zu machen, und diejenige der KoordinatorInnen, vor Ort oder in der Region entsprechende Fachleute zu identifizieren.

Grenzen der Wirkungserfassung: Aus den Interviews und den schriftlichen Unterlagen lässt sich ableiten, dass der Wirkungserfassung von Personaleinsätzen Grenzen gesetzt sind. Häufig sind einzelne Einsätze nur von beschränkter Wirksamkeit. Nachhaltige Veränderungen bei den Partnerorganisationen lassen sich oft erst nach längerer Zeit feststellen. In vielen Fällen handelt es sich bei den Wirkungen von Capacity-Building-Prozessen um qualitative Veränderungen, die sich einer Überprüfung anhand objektiv verifizierbarer Indikatoren entziehen. Und ein rigoroser Nachweis der Zuordnung von Leistungen der Fachkräfte zu Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppen ist in der Regel nicht zu erbringen. Zweifellos lassen sich mit den oben empfohlenen Evaluationen noch erhebliche zusätzliche Erkenntnisse über die Wirkungen von Personaleinsätzen und von PEZA-Programmen gewinnen. Eine Konsequenz aus der Einsicht in die Grenzen des Wirkungsnachweises ist aber die Empfehlung, den Aufwand für die Verbesserung der Systeme zur Wirkungserfassung nicht uns Unermessliche zu steigern, sondern die beschränkten Ressourcen auch in die Verbesserung der Wirksamkeit von Personaleinsätzen einzusetzen.

Faktoren der Wirksamkeit: Der ehemalige Geschäftsleiter von BMI, Sepp Gähwiler, verwendet in seinem Programmbericht 2009 ein interessantes Konzept, das er ‚Wirkungsfaktoren' nennt: Was sind Faktoren, welche die Wirksamkeit von Einsätzen begünstigen und verstärken? Er unterscheidet dabei zwischen Wirkungsfaktoren auf Einsatzebene und Wirkungsfaktoren auf der Ebene von Partnerschaften. In Fortführung seiner Logik könnten auch Wirkungsfaktoren auf der Ebene von Themenschwerpunkten oder Landesprogrammen identifiziert werden. Neben der allgemeinen Empfehlung, mehr zu investieren in die Identifizierung solcher Wirkungsfaktoren, möchte ich im folgenden zwei Wirkungsfaktoren aufführen, deren Wichtigkeit sich aus der vorliegenden Untersuchung ergibt.

➔ **Strategische Partnerbeziehungen:** Isolierte, einzelne Einsätze sind kaum in der Lage, bei Partnerorganisationen signifikante und nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Es scheint mir zielführender, die Zusammenarbeit mit einer Partnerorganisation von Anbeginn weg auf der Basis einer längerfristigen, strategischen Partnerschaft aufzubauen (6-10 Jahre), in deren Rahmen mehrere Einsätze hintereinander (oder allenfalls auch nebeneinander) durchgeführt werden. Am Anfang einer solchen Partnerschaft steht eine gemeinsame Organisationsanalyse (Institutional Assessment), aus welcher die Ziele der Partnerschaft abgeleitet werden. Ein „Partnership Agreement" (wie es Skillshare International macht) könnte ein hilfreiches Instrument sein, um eine solche Partnerschaft zu formalisieren. Die gemeinsam vereinbarten Zielsetzungen dienen dann als Leitplanken für die Identifizierung, die Durchführung und die Wirkungserfassung von einzelnen Einsätzen. Damit werden die Einsätze einer übergeordneten, längerfristigen Zielsetzung untergeordnet. Es ist nicht mehr der/die einzelne Einsatzleistende, welche für die Erreichung der angestrebten Veränderungen verantwortlich ist, sondern es ist die Entsendeorganisation, die eine institutionelle Verpflichtung eingeht. Voraussetzung ist u.a. ein funktionierendes Wissensmanagement, das sicherstellt, dass die gemachten Erfahrungen und Lessons Learnt von einem Einsatz auf den nächsten weitergegeben werden.

➔ **Themenschwerpunkte:** Ein Landesprogramm einer PEZA-Organisation, das in einem Land ein knappes Dutzend (oder noch weniger) Einsätze mit verschiedenen Partnerorganisationen, zu verschiedenen Themen und in verschiedenen Gebieten umfasst, vermag den Erfordernissen eines wirklich programmorientierten Ansatzes nicht zu genügen. Programmorientierung bedeutet, die Möglichkeiten der Vernetzung, der Synergiebildung, der Komplementarität auszuschöpfen und daraus einen Mehrwert zu schaffen. Dafür braucht es innerhalb von Landesprogrammen klare Themenschwerpunkte, die, wo immer möglich und sinnvoll, nach den Kriterien eines Sektoransatzes aufgebaut sind. Im Zentrum steht dabei ein erweitertes Capacity-Development-Konzept, das als drei-Ebenen-Modell bezeichnet werden kann. Um im Rahmen eines Sektors (z.B. Heilpädagogik in Namibia) nachhaltige Veränderungen zu bewirken, braucht es einerseits eine Konzentration der Mittel, und anderseits ein Programmkonzept, das Interventionen auf drei Ebenen vorsieht:

- auf der Mikro-Ebene, um an der Basis und in der praktischen Umsetzung Veränderungen herbeizuführen, welche direkt den Begünstigten zugute kommen;
- auf der Meso-Ebene, um die „Mittlerorganisationen", welche für das Capacity Building im betreffenden Sektor verantwortlich sind, zu stärken;
- auf der Makro-Ebene, um auf die Sektorpolitik und die Institutionen Einfluss zu nehmen.

Diese Interventionen brauchen nicht gleichzeitig stattzufinden, sondern können auch sequenziell durchgeführt werden. Möglicherweise wird eine PEZA-Organisation allein einen solchen Sektoransatz nicht bewerkstelligen können, sondern wird dafür geeignete strategische Allianzen mit lokalen oder internationalen Partnern aufbauen müssen.

7 Verwendete Unterlagen

Methodische Unterlagen

Im folgenden werden diejenigen Unterlagen aufgelistet, die in den Kapiteln 5 und 6 erwähnt werden, und die für Konsultationen zu Wirkungserfassungsverfahren von Interesse sind.

DeGEval (2009): Verfahren der Wirkungsanalyse. Eine Landkarte für die entwicklungspolitische Praxis

Feinstein International Center (2007)
- Participatory Impact Assessment. A Guide for Practitioners
- Evaluación Participativa del Impacto. Una Guía para profesionales

IDRC (2001): Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo
- Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programms
- Mapeo de Alcanes. Incorporando aprendizajes y reflexión en programas de desarrollo

InWEnt (2008)
- InWEnt Capacity Building
- PriME: Handbuch für Programme des ereiterten Kerngeschäftes
- PriME: Handbuch für Prgramme des Kerngeschäftes
- PriME: Kurzinformation

MAPP:
- Susanne Neubert und Regina Müller (in DeGEval, Verfahren der Wirkungsanalyse, 2009)
  Method for Impact Assessment of Programmes and Projects (MAPP)
- DIE (2010)
  Description and Examples of MAPP
- Susanne Neubert (2005)
  Akteurszentrierte Wirkungsanalyse und Ermittlung von Beiträgen zu den internationalen Entwicklungszielen

NGO-IDEAS (2009)
- NGO-IDEAS Impact Toolbox. Partticipatory Monitoring of Outcome and Impact
- Tiny Tools: Measuring Change in Communities and Groups (an Overview)

Rick Davies and Jess Dart (2005)
- The ‚Most Significant Change' (MSC) Technique
- Técnica del ‚Cambio Más Significante' (MSC por sus siglas en inglés)

Skillshare International (2009): Stories of Change, Guidance

United Nations Volunteers (2006): A Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development. A Handbook for Volunteers and Programme Officers

Artikel

Bakewell, Oliver and Garbutt, Anne
The Use and Abuse of the Logical Framework Approach
SIDA, 2005

Lough, Benjamin J.
Impacts of International Volunteering
Washington University, St. Louis (USA), 2008

O'Flynn, Maureen
Impact Assessment: Understanding and assessing our contribution to change
INTRAC, M&E Paper 7, 2010

Sherraden, Margaret S.; Lough, Benjamin; Moore McBride, Amanda
Effects of International Volunteering and Service: Individual and Institutional Predictors
Voluntas (2008) 19:395-421

Simister, Nigel and Smith, Rachel
Monitoring and Evaluating Capacioty Building: Is it really that difficult?
INTRAC, Praxis Paper 23, 2010

Websites mit Unterlagen zum ergebnisorientierten Projekt-/Programnmmanagement (PCM) und Partizipation

Monitoring and Evaluation News:
http://mande.co.uk

INTRAC (International NGO Training and Research Centre):
http://intrac.org

Australian Aid: Program Management:
http://www.ausaid.gov.au/ausguide/default.cfm

Participatory Learning and Action
http://www.rcpla.org

University Wageningen: Participatory Planning Monitoring and Evaluation:
http://portals.wi.wur.nl/ppme/

PREVAL Seguimiento y Evaluacion para el Desarrollo Rural:
http://preval.org

Outcome Mapping:
http://outcomemapping.ca

NGO-IDEAS
http://ngo-ideas.net