

Ein Dossier von MISEREOR in Zusammenarbeit
mit der Redaktion WELT-SICHTEN.

Mut zur Verantwortung

Wirksamkeit und Rechenschaft aus kirchlicher Sicht

MISEREOR
IHR HILFSWERK



Projektauswertung in Uganda.
Bei Planung, Monitoring und Evaluierung
müssen die Kompetenzen der Armen
ernst genommen werden.

Foto: Andrea Queiroz de Souza



Dr. Martin Bröckelmann-Simon
ist Misereor-Geschäftsführer
und Vorstand für den Bereich
„Internationale Zusammenarbeit“.

Liebe Leserinnen und Leser,

„Mut zu Taten“ lautet der Slogan der neuen Plakatkampagne von Misereor. Taten bestimmen die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) seit ihrem Beginn. Doch nicht jede Tat wirkt so wie erwartet. Gerade die spontane gute Tat, das Agieren aus der direkten Betroffenheit, führt längst nicht automatisch zu gewünschten langfristigen Verbesserungen im Leben der Armen. Das gilt auch für die Taten unserer Süd-Partner. Im schlimmsten Fall zementieren wir Abhängigkeiten und das Gefühl der Ohnmacht und Minderwertigkeit, das neben ungerechten Strukturen ein wesentlicher Armutsfaktor ist.

Wirksamkeit ist deshalb auch für die kirchliche EZ eine zentrale Herausforderung. Zurückschauend können wir sagen: Wir wissen, dass wir in vielen Fällen hoch wirksame Entwicklungsprozesse unterstützt haben, die Wesentliches im Leben der Armen verändert haben. Wir wissen um diese Wirksamkeit aus den Besuchen von Misereor-Mitarbeitenden vor Ort, wir wissen es aus Briefen, Projektberichten und Evaluierungen. Wir müssen jedoch auch sagen: Einen durchgängigen und systematischen Beleg der Wirksamkeit in jedem Einzelfall haben wir – wie alle anderen Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit – nicht.

2005 hat Misereor begonnen, die eigenen Verfahren der Projektbearbeitung und -begleitung und die Kommunikation mit den Partnerorganisationen konsequent an der Frage der Wirkungen zu orientieren. Das hat einen umfangreichen Veränderungsprozess ausgelöst, der zunehmend Früchte trägt, aber noch lange nicht abgeschlossen ist. Ähnliches findet zurzeit in vielen EZ-Organisationen statt und verändert sie. Werden wir dadurch aber tatsächlich wirksamer? Trägt diese Debatte dazu bei, nachhaltige, positive Veränderungen im Leben der Armen zu unterstützen? Was können wir noch besser machen? Wir laden Sie ein, gemeinsam mit uns über diese Fragen nachzudenken.

Mit besten Grüßen

Mit Ausnahme der Bilder auf den Seiten 16 und 18 stammen alle Fotos in diesem Dossier aus Projekten von Misereor.

- 3 Tappen wir in die Wirkungsfalle? Licht und Schatten der Wirksamkeitsdebatte in der Entwicklungszusammenarbeit**
Dorothee Mack
- 6 „Rechenschaftslegung ist wichtig, Lernprozesse sind es ebenso“**
Interview mit Michaela Zintl, Leiterin des BMZ-Evaluationsreferats
- 8 Nicht per se die besseren Akteure: Die Debatte um die Wirksamkeit der Entwicklungskooperation geht auch die NGOs an**
Dirk Messner
- 9 Allumfassende Planbarkeit gibt es nicht. Die Paris-Prinzipien und die kirchliche EZ**
Martin Bröckelmann-Simon
- 11 „Die Bauern haben gelernt, dass sie die eigentlichen Experten sind“**
Interview mit Sukunta Sen, Leiter der Organisation BARCIK in Bangladesch
- 13 Wirkungsmessung „von unten“: Erste Erfahrungen mit partizipativem Monitoring in Kenia sind vielversprechend**
Maria Klatte, Jonas Wipfler
- 16 Wie kann man Frieden planen? Planung von sozialen Veränderungsprozessen am Beispiel Theaterarbeit gegen Gewalt**
Stefan Willmutz
- 19 Die Zeit ist reif für neue Methoden. Über die Vorteile quantitativer partizipativer Ansätze**
Robert Chambers
- 21 Selbstreflexion schlägt Faktensammlung: Vom Wert kompetent gestalteter partizipativer Evaluierungen**
Bernward Causemann
- 23 The Big Push Back: Viele teilen die gleichen Sorgen**
Dorothee Mack
- 23 Weblinks und Literatur**

Tappen wir in die Wirkungsfalle?

Licht und Schatten der Wirksamkeitsdebatte in der Entwicklungszusammenarbeit

Foto: Eva Engelhardt-Wendt



| Dorothee Mack

Die Millenniumentwicklungsziele und die Pariser Erklärung zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) haben ein neues Paradigma in der EZ eingeführt: Wir sind umso besser, je genauer wir definieren, was wir erreichen wollen, und je konsequenter wir diese

Erreichung überprüfen. Der Versuch, Entwicklungsprojekte auf diese Weise wirksamer zu machen, birgt jedoch Risiken und Nebenwirkungen.

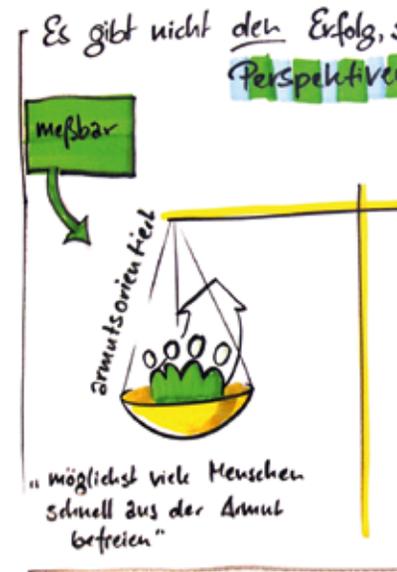
Wirksamkeit ist zu Recht ein wichtiges, wenn nicht das zentrale Kriterium in der Entwicklungszusammenarbeit – schließlich gelten die Bemühungen aller in der EZ keinem anderen Zweck als der zielgerichteten Veränderung zum Besseren. Es ist also zu begrüßen, dass seit einigen Jahren intensiv nachgefragt wird, ob und in welchem Maße dieser Anspruch verwirklicht wird. Wie allerdings die

Wirkungsorientierung inzwischen die tägliche Arbeit prägt, bereitet zunehmend auch Sorge.

Die Millenniumsziele sind ein Gradmesser, der erstmals auf globaler Ebene das Gelingen oder Scheitern von Zielen der EZ sichtbar machen kann. Weil damit die Dimension der Messbarkeit prominent geworden ist, wollen nun alle messbare Erfolge: Diejenigen, die Gelder für Entwicklungszusammenarbeit bereitstellen und kontrollieren – Steuerzahler und Parlamente, Ministerien und Haushaltskon-



Diese Zeichnungen entstanden 2008 bei der Kreativwerkstatt „Open Space – Lerntag Erfolg“. Er diente dazu, sich mit dem Begriff „Erfolg“ und seiner Bedeutung im Kontext von Evaluierungen auseinanderzusetzen.



trollorgane, Spender und Spendensiegelorganisationen und nicht zuletzt die Hilfswerke –, erwarten den Beleg der Wirksamkeit, auf der Ebene des Einzelprojekts wie auch in der Gesamtschau. Sie wollen im Vorhinein eine klare Aussage, was ein Projekt bewirken soll, und im Nachhinein einen möglichst objektiven Nachweis, dass die geplante Wirkung eingetreten ist. Und diese Wirkung soll sich möglichst aufaddieren lassen zu einem quantifizierten Beweis der Nützlichkeit einer Organisation.

„Mut zur Verantwortung“ ist dieses Dossier überschrieben. Die Verantwortung beinhaltet einerseits, denen, die Mittel bereitstellen, Rechenschaft zu geben – nicht nur darüber, dass Geld wie geplant ausgegeben und abgerechnet wurde, sondern auch darüber, dass es nutzt: indem es das Leben armer Menschen verbessert. Verantwortung bedeutet andererseits, sich immer weiter zu verbessern, um immer wirkungsvoller zu werden. Konkret heißt das, dass Menschen und Organisationen aus dem Erreichten lernen und ihre Strategien verändern. Und diese Prozesse von Rechenschaft und Lernen müssen zusammenpassen.

| Viele Forderungen werden bereits umgesetzt

Misereor hat in den vergangenen Jahren daran gearbeitet, Bewilligungsformate sowie die Antrags- und Berichtsleitfäden für Partner anzupassen, um die geplanten Wirkungen stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Seither schulen wir Mitarbeitende und Südpartner in der Formulierung von Projektzielen, die innerhalb von drei Jahren erreichbar

sind und deren Erreichung nachgewiesen werden kann. Wir überprüfen und dokumentieren die Zielerreichung und weitere Wirkungen zum Projektende, und wir erhärten diese Informationen durch regelmäßige Evaluierungen.

All dies machen wir aus der Überzeugung, dass es uns hilft, wirksame von unwirksamen Projekten zu unterscheiden, weniger wirksame Projekte zu verbessern und unsere begrenzten Mittel dort einzusetzen, wo der Nutzen für die betroffenen Menschen, die Armen, besonders groß ist. Gleichzeitig erfüllen wir damit durchaus plausible Auflagen unserer Geldgeber. Wir sehen auch die ersten positiven Wirkungen dieses Umbaus: Die Informationsbasis für den Partnerdialog verbessert sich. Anträge, Bewilligungsvorlagen und Berichte werden aussagekräftiger, und Misereor wird auskunftsfähiger zu der Frage, was die Arbeit eigentlich bewirkt.

Misereor hat schon in den 1990er Jahren, als erstmals intensiv über Wirksamkeit in der EZ diskutiert wurde, mit der Publikation „Wirkungen und Nebenwirkungen“ Stellung bezogen. Eine wichtige Forderung war damals, Nebenwirkungen ernst zu nehmen. Dies gilt nicht nur für das Einzelprojekt, sondern auch für das große Ganze. Und erste Nebenwirkungen der oben geschilderten Entwicklung werden tatsächlich sichtbar.

| Werden Indikatoren zum Selbstzweck?

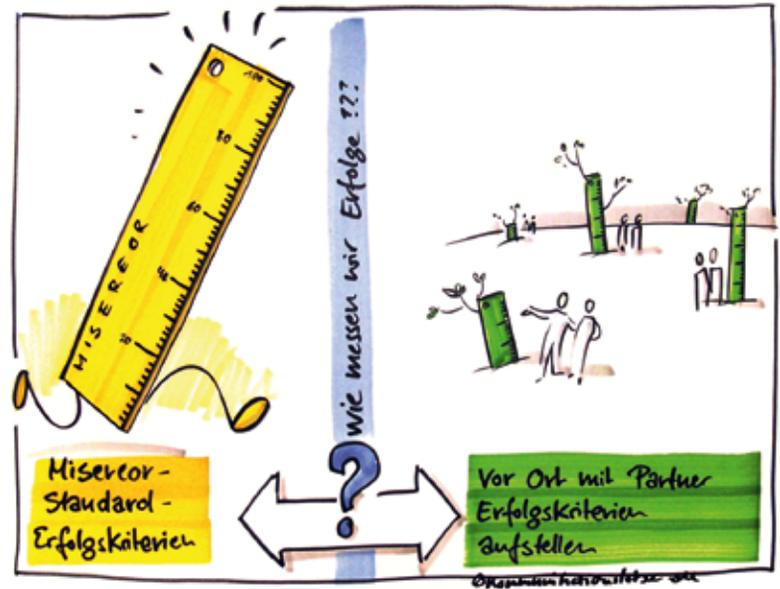
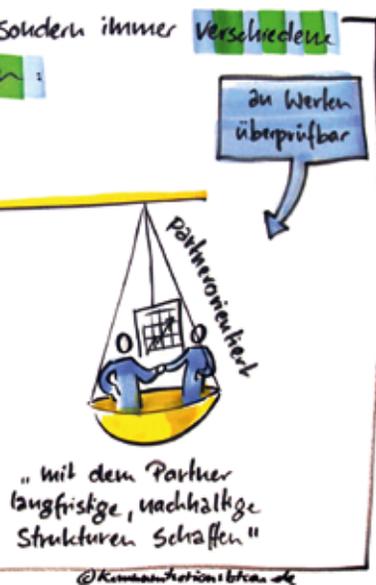
Einige unserer Partnerorganisationen im Süden trauen sich nicht mehr zu, ihre Projektanträge und -berichte selbst zu schreiben, sondern engagieren dafür lieber professionelle Büros. Eine Folge ist, dass wir Anträge erhal-

ten, die zwar allen Anforderungen genüge tun, die aber nicht mehr die Erwartungen und Wünsche der beteiligten Menschen widerspiegeln – ebenso wenig wie das Selbstverständnis der projektdurchführenden Organisation bezüglich ihrer Arbeit und deren Wirkungslogik. Die Auswirkungen sind fatal: Entweder erreichen uns und andere Hilfswerke nur noch potemkinsche Dörfer, und scheinbar verbesserte Rechenschaft wird zur Schein-Rechenschaft. Oder das Projekt zielt nicht mehr darauf, reale Armut zu reduzieren, sondern arbeitet sich nur noch an Indikatorenwerten ab, während die weitaus komplexeren Bedürfnisse der Menschen, die stetigen Veränderungen unterliegen, keine Rolle mehr spielen.

Genau dies berichten einzelne Partner: „Wir stellen fest, dass wir bei der Durchführung von Programmen verstärkt von der Erreichung von Zielvorgaben geleitet werden und dass organisatorische Interessen Vorrang vor den Interessen der Menschen erhalten. Der Anspruch der Geldgeber, handfeste Ergebnisse zu erhalten, führt oft dazu, dass wir uns vornehmlich auf das Erreichen von Plangrößen konzentrieren.“

| Bürokratische Hürden bedrohen das Engagement

Andere Partner wenden sich gar nicht mehr an Misereor oder andere Organisationen, die staatliche Mittel erhalten: Sie verstehen die bürokratischen Anforderungen nicht, oder ihnen fehlt das Personal, sich damit zu befassen. Oft sind das gerade diejenigen, die zwar nicht über einen großen und professionellen Apparat verfügen, wohl aber über Mitstreiter



mit enormem persönlichen Engagement und einem guten Gespür dafür, armen Menschen Mut zur Veränderung zu machen. Was die Wirksamkeit der EZ erhöhen sollte, bewirkt also zumindest im Einzelfall das Gegenteil.

Deshalb ist es Zeit, innezuhalten und zu prüfen, ob wir noch auf dem richtigen Weg sind. Dabei wollen wir unsere eigenen Maßstäbe anlegen und überlegen, woran sich die Kirche als Entwicklungsakteur messen lassen muss.

Wir sind überzeugt:

Die Kirche muss sich parteiisch an die Seite der Armen stellen. Das bedeutet: Indikatoren für Entwicklung dürfen sich im kirchlichen Kontext nicht zuerst auf gesamtgesellschaftliche Größen stützen, sondern auf Veränderungen im Leben der am stärksten Benachteiligten.

Die Kirche muss den ganzen Menschen im Blick haben. Entwicklung im kirchlichen Sinne ist kein rein materieller Prozess; der Mensch soll sich in seinem ganzen Menschsein entfalten. Das bedeutet unweigerlich, dass Entwicklung komplex ist. Ein Entwicklungsprozess kann nicht nur auf ein anfänglich gesetztes Ziel schauen, sondern muss offen sein für die Vielfalt an geplanten und ungeplanten, positiven und negativen Wirkungen, muss diese bewerten und bei Bedarf auch die Ziele und Bewertungsmaßstäbe im Prozess neu definieren. Deshalb sprechen wir lieber von „Wirkungsorientierung“ als von „Wirksamkeit“.

Die Kirche unterstützt unabhängige Partner im Süden in ihrer eigenen Arbeit. Wir im Norden wissen nicht besser, was die richtige Ent-

wicklung ist, sondern bemühen uns, den im Einzelfall passenden Weg im gleichberechtigten Dialog zu entdecken. Dies ist nicht nur ein ethisches Prinzip, sondern auch ein praktischer Entwicklungsbeitrag: Denn wenn wir auch Entwicklungs- und Erkenntnisprozesse unserer Partnerorganisationen unterstützen, stärken wir eine handlungsfähige Zivilgesellschaft im Süden.

Wenn wir diese Dinge ernst nehmen, folgt daraus zweierlei. Erstens: Wirksamkeit bemisst sich an der Einschätzung der Armen, nicht der von Experten. Und zweitens: Die Menschen sind wichtiger als der Plan.

| Raum für gemeinsames Suchen und Lernen

Wir brauchen deshalb den Mut, Methoden der Planung, des Monitorings und der Evaluierung einzufordern und anzuwenden, die bei den Armen selbst ansetzen, die ihre Kompetenzen ernst nehmen und ihnen Chancen geben, diese weiterzuentwickeln. Methoden, die Menschen zur Kreativität motivieren, weil sie wahrnehmen, dass es um ihre Belange geht. Und wir brauchen den Mut, unseren Geldgebern und Spendern gegenüber immer wieder deutlich zu machen, dass sich der Erfolg von Entwicklung nur zum Teil an der Erreichung des Projektziels misst. Dass also auch das Verwerfen von Indikatoren im Laufe des Projektes ein deutlicheres Zeichen für einen Entwicklungsfortschritt sein kann als die Übererfüllung von Zielvorgaben. Dass das gemeinsame Lernen, wie komplexe Dinge verändert werden können, kein geradliniger

Weg und einem linearen Erfolgsmaßstab damit nur begrenzt zugänglich ist. Dass die beste Entwicklungsorganisation nicht unbedingt die mit den genauesten Zahlen ist, sondern die, die den Menschen zuhört und die ihre eigenen Strategien immer wieder überprüft. Für diese Dinge muss Raum sein in unserem System der Rechenschaft, wenn wir weiter wirksam sein wollen.

Gleichzeitig dürfen wir nicht vergessen, was uns die letzten Jahre gelehrt haben: Wirksame Entwicklungszusammenarbeit braucht genaues Hinschauen ebenso wie Freiräume zum Ausprobieren. Der externe Blick durch Evaluierungen hilft, die Arbeit zu verbessern. Und verlässliche Zahlen sind eine wichtige Informationsquelle, ohne die möglicherweise falsche Entscheidungen getroffen werden.

Kurzum, wir wollen nicht zurück. Wir wollen den nächsten Schritt machen. Die Beiträge in diesem Dossier sollen vorhandene Erfahrungen sondieren. Es geht um die Fragen, wie wir das Wissen und die Einschätzungen der Armen ernst nehmen können, wie wir Freiräume für komplexe Entwicklungsprozesse schaffen können, wie wir in solchen Prozessen rechenschaftsfähig sein können und welche Voraussetzungen es dazu braucht. | |



Dorothee Mack

leitet den Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement bei Misereor und koordiniert dort auch das „Projekt Wirkungsorientierung“.

„Rechenschaftslegung ist wichtig, Lernprozesse sind es ebenso“

Interview mit Michaela Zintl, Leiterin des BMZ-Evaluationsreferats

Das BMZ ist dem Parlament gegenüber für eine zweckentsprechende und wirtschaftliche Verwendung von Steuermitteln verantwortlich. Mittelverwendungsprüfungen und Erfolgskontrollen sind zunächst Aufgabe der Förderorganisation, die BMZ-Mittel erhält. Anhand ihrer Berichte prüft dann das BMZ, ergänzt durch eigene, vertiefte Analysen von Stichproben.

Frau Zintl, welche Erwartungen haben Sie an die Rechenschaftslegung der zivilgesellschaftlichen und kirchlichen Organisationen, die Gelder des Bundesentwicklungsministeriums BMZ erhalten?

Für Evaluierungsberichte und Verwendungsnachweise gilt: Wir wollen eine glaubwürdige, verlässliche Analyse und ungeschönte Bewertung dessen bekommen, was erreicht worden ist. Dazu gehört, Wirkungen zu dokumentieren und Zusammenhänge aufzuzeigen, die ihnen zugrunde liegen – Ursachen und Gründe, warum Ziele erreicht worden sind, oder auch, warum nicht. Rechenschaftslegung ist notwendig, aber wir halten es für mindestens genauso notwendig, dass damit Lernprozesse in Gang gesetzt werden, nicht zuletzt Lernprozesse von den

Trägerorganisationen zusammen mit ihren Partnerorganisationen und Zielgruppen. Rechenschaftslegung ist wichtig, Lernprozesse sind es ebenso.

Hat die staatliche EZ der nichtstaatlichen in Bezug auf Rechenschaft etwas voraus?

In der staatlichen EZ haben wir seit längerem ein Berichterstattungssystem, das der Wirkungsorientierung Rechnung trägt. Aber auch bei zivilgesellschaftlichen Organisationen gibt es ein eigenständiges Interesse, Wirkungen nachzuspüren und sie zu belegen. Da hat sich viel verändert und von daher würde ich gar keinen so großen Unterschied mehr machen – allenfalls im Detail. Ein Pluspunkt zivilgesellschaftlicher Organisationen ist immer noch, dass die konsequente Ausrichtung auf Arme bei ihnen stärker ausgeprägt ist.

Sie sprechen von Wirkungsorientierung. Oft wird aber auch der Begriff Wirksamkeit benutzt. Welcher ist Ihrer Ansicht nach der zutreffendere?

Unter Wirkungsorientierung versteht man meist, dass man ein Projekt konsequent auf

zu erzielende Wirkungen hin plant. Wirksamkeit dagegen wird üblicher Weise mit Zielerreichung übersetzt. Es geht also um die Wirkungen, die tatsächlich erzielt wurden. Orientieren ist schon rein sprachlich immer in die Zukunft gerichtet, ob jedoch etwas Wirkungen erzielt hat, kann ich nur rückblickend feststellen bzw. unterwegs schauen, ob sich etwas in die richtige Richtung verändert.

In welchem Verhältnis stehen die vorab, meist für einen Zeitraum von drei Jahren, definierten Projektziele zu längerfristigen sozialen Entwicklungsprozessen, die oft ja nicht geradlinig verlaufen?

Wenn man konsequent versucht, Ziele auf der Wirkungsebene zu formulieren, hat man auch keine unlösbaren Schwierigkeiten, wenn die Rahmenbedingungen sich verändern. Natürlich können die Veränderungen so extrem sein – beispielsweise durch einen politischen Umsturz oder eine Naturkatastrophe –, dass die Verfolgung bestimmter, vorab festgelegter Ziele keinen Sinn mehr macht. Doch im Allgemeinen ist es so, dass man bei auftretenden Schwierigkeiten den Kurs des Projektes anpassen muss, um die formulierten Projektziele zu erreichen. Es gibt ja nicht nur Projekte mit einer Laufzeit von drei Jahren, sondern auch längerfristig angelegte Projekte mit mehreren Phasen, gerade um solchem Anpassungsbedarf Rechnung tragen zu können.

Kann ein Projekt vorgegebene Ziele erreichen, ohne wirksam zu sein, oder umgekehrt eine positive Wirkung erzielen, auch wenn es die vorgegebenen Ziele nicht erreicht?

Wenn man Wirksamkeit mit Zielerreichung übersetzt, kann es durchaus geschehen, dass man zwar die Ziele erreicht, aber dennoch keine positiven Wirkungen erzielt hat. Wenn Sie als Ziel definieren, den Mädchenanteil in Schulen zu erhöhen, reicht es nicht, viele neue Schulen zu bauen, wenn die Mädchen da nicht hingehen. Es kann auch sein, dass vielleicht tatsächlich mehr Mädchen zur



Foto: Ralf Lange



„Es ist gar nicht zu erwarten, dass alle Projekte erfolgreich sind – Entwicklungszusammenarbeit funktioniert in einem sehr schwierigen Umfeld.“

Michaela Zintl leitet das Evaluationsreferat des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Schule gehen, dass das mit dem Schulbau jedoch nur am Rande zu tun hat. Möglicherweise schicken Eltern ihre Töchter aus ganz anderen Gründen verstärkt zur Schule, beispielsweise weil die wirtschaftliche Lage in der Region sich verbessert hat oder weil eine neue Straße gebaut worden ist, auf der auch Schulbusse verkehren können. Wir müssen also ganz genau hinschauen. Die positive Wirkung muss unmittelbar mit dem Projekt zu tun haben, sie darf nicht einfach daraus resultieren, dass Umstände sich verbessert haben.

Andererseits schaut man immer nach allen Wirkungen, die ein Projekt erzielt hat, nicht nur nach den in den Projektzielen vorab definierten. Es kann auch positive Effekte geben, mit denen man nicht gerechnet hatte – und leider auch negative. Wir wünschen uns, dass bei der Berichterstattung über Projekte nicht nur Erfolge dargestellt werden, sondern man auch analysiert, was eventuell schiefgegangen ist – als Voraussetzung, um es besser zu machen. Nur so erzielt man Lernprozesse. Es ist gar nicht zu erwarten, dass alle Projekte erfolgreich sind – Entwicklungszusammenarbeit funktioniert in einem sehr schwierigen Umfeld. Merkwürdig wäre es, wenn wir in einem solchen Umfeld Erfolgsquoten von 90 Prozent und mehr hätten.

Welche Konsequenzen hat es, wenn die Projektziele zum Ende der Projektlaufzeit nicht erreicht wurden?

Wichtig ist immer die Warum-Frage: Warum wurden die Ziele nicht erreicht? Waren die Zielsetzungen zu ambitiös, lag es an äußeren Umständen, oder woran sonst? Wegen Nichterreichung der Ziele bei einem einzelnen Projekt ist noch kein Träger von der Förderung ausgeschlossen worden, sondern das Entscheidende ist, welche Schlüsse die Beteiligten daraus ziehen. Sollte man bei einem bestimmten Träger nur lauter Fehlschläge sehen, würde das natürlich Konsequenzen haben müssen.

Ob ein Projekt eine positive Wirkung erzielt hat oder nicht, werden Betroffene – Vertreter der Zielgruppen – vielleicht ganz anders definieren als staatliche Geldgeber.

Wir schicken ja nicht einfach nur Rechnungsprüfer oder Kommissare los, um den Erfolg des Projekts zu prüfen. Mit den Trägern, die in größerem Umfang Mittel erhalten, sind wir dabei, ein Evaluierungssystem zu vereinbaren. Im Falle der Kirchlichen Zentralstellen bedeutet das, dass sie ihr eigenes Evaluationssystem, das sie bereits haben, weiter vervollständigen. Bei guten Evaluierungen werden unterschiedliche Perspektiven eingeholt – dazu gehören auch Auskünfte der Zielgruppen – und unterschiedliche Datenquellen genutzt. Das wird ja von den Kirchen bereits gemacht. Dazu gibt es auch Standards und Prinzipien, wie die von DAC, dem Entwicklungsausschuss der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Der zentrale Punkt bei Qualitätsstandards für Evaluierungen ist immer die Nachvollziehbarkeit – der Methodik, der Herangehensweise, der unterschiedlichen Perspektiven und Datenquellen. Jeder, der Evaluierungen macht, wird diese Grundsätze unterschreiben können. Die Kirchen haben ja schon gute Evaluierungen gemacht, da geht es aktuell mehr um Systematisierung, Deckungsgrad (das heißt Regionen und Themen sollten in dem Maße abgedeckt sein, wie sie auch im Gesamtportfolio vorkommen) und Evaluierung von thematischen Förderbereichen, über Einzelevaluierungen hinaus. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir da interessante Ergebnisse in einer guten Qualität bekommen. In größeren Abständen wird man sich dann auch die methodische Qualität von solchen Berichten exemplarisch vornehmen müssen.

Also eine Evaluierung der Evaluierungsberichte?

In gewisser Weise ja – man nennt das Validierung. Wir werden als BMZ auch immer wieder selbst Programme oder Themenbereiche evaluieren, doch im Wesentlichen sehen wir diese Aufgabe bei den zivilgesellschaftlichen Organisationen. Es ist unser Anliegen, kleinere deutsche Förderorganisationen dabei zu unterstützen, dass auch sie diese Aufgabe erfüllen können. Dazu sind wir im Gespräch mit VENRO, dem Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen.

Sie erkennen also die Eigenständigkeit der Förderorganisationen in puncto Evaluierung an. Gleichzeitig geben Sie ihnen Qualitätsstandards vor. Ist das nicht ein Widerspruch?

Nein. Denn zum einen ist unser Ziel, dass die Organisationen Evaluierungsprozesse selbst steuern, auch in Zusammenarbeit mit ihren Partnern im Süden, und das sollte nicht etwas Aufgesetztes sein, sondern echte Partizipation im Prozess. So machen wir auch unsere BMZ-Evaluierungen – von Anfang an, schon bei der Entwicklung des Evaluierungskonzepts, werden Betroffene einbezogen. Zum anderen braucht es Leitlinien, Orientierungslinien für die Durchführung von Evaluierungen, um deren Qualität zu garantieren, aber ich sehe darin keinen Widerspruch zur Respektierung der Eigenständigkeit. Es geht ja nicht nur um einen Rechenschaftslegungsprozess dem Geldgeber gegenüber. Es muss auch im Interesse der Förderorganisationen sein, zu wissen, was bei ihren Projekten herausgekommen ist und was sie daraus lernen können. Das kann man mehr oder weniger sortiert, sprich: methodisch belastbar und nachvollziehbar machen. Wenn man etwas als Evaluierung bezeichnet, sollte es auch eine Evaluierung sein – und nicht nur ein Bericht über Impressionen eines Projektbesuchs. | |

Das Gespräch führte **Anja Ruf**.

Anmerkung: Die Kirchlichen Zentralstellen gestalten seit 1962 die Zusammenarbeit zwischen kirchlicher Entwicklungsarbeit und dem Staat. Sie sind auf katholischer Seite bei Misereor und auf evangelischer Seite beim Evangelischen Entwicklungsdienst (EED) angesiedelt.

Nicht per se die besseren Akteure

Die Debatte um die Wirksamkeit der Entwicklungskooperation geht auch die NGOs an

| Dirk Messner

Welche Probleme müssen in den Geberorganisationen gelöst werden, um eine höhere Wirksamkeit der Kooperation zu erreichen? Mit dieser Frage beschäftigen sich die staatlichen Entwicklungsorganisationen seit gut einer Dekade intensiv. Aber auch nichtstaatliche Organisationen sind gefordert.

Der Paris-Accra-Prozess – benannt nach Tagungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in Paris 2005 und in Accra 2008 – steht für die Anstrengungen, „Aid Effectiveness“ zu verwirklichen. Nichtstaatliche Organisationen (NGOs) und die Zivilgesellschaft spielen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Wirk-

samkeitsagenda (siehe Kasten), auf die sich die Geberorganisationen der OECD-Länder verpflichtet haben. Neben den Parlamenten sind es vor allem die zivilgesellschaftlichen Organisationen in den Entwicklungsländern, die in den Prozess der Entwicklung und Umsetzung von Vorhaben der internationalen Entwicklungszusammenarbeit einbezogen werden müssen, um für die Transparenz von Finanzflüssen, die Rechenschaftspflichtigkeit der Regierungen der Partnerländer sowie der Geber für gemeinsame Vorhaben und die Einbindung der Entwicklungskooperation in nationale Entwicklungsanstrengungen Sorge zu tragen oder diese gegebenenfalls einzufordern. Die NGOs in den Industrieländern übernehmen ähnliche Aufgaben, um den staatlichen Entwicklungsorganisationen „auf die Finger zu schauen“.

Starke Zivilgesellschaften und NGOs sind also sowohl in den Geber- als auch in den Nehmerländern wichtige Wächter der Umsetzung der Wirksamkeitsagenda. Es macht daher viel Sinn, wenn die Entwicklungspolitik – als Teil des Paris-Accra-Prozesses – NGOs dabei unterstützt, genau diese Aufgaben wahrzunehmen.

In einer Reihe von Geberländern beschwerten sich jedoch Entwicklungs-NGOs darüber, dass ihre Regierungen zunehmend versuchen, die Förderung des entwicklungspolitischen Engagements von zivilgesellschaftlichen Gruppen mit verstärkten politischen Auflagen zu verbinden (Sektorschwerpunkte, Länderauswahl) und damit die Aktivitäten der NGOs quasi als Teil der staatlichen EZ zu interpretieren – nicht selten mit dem Verweis auf das „Harmonisierungsgebot“ der Paris-Accra-Agenda. Dies wäre aus meiner Sicht eine Fehlentwicklung, denn die Stärke des zivilgesellschaftlichen Engagements besteht gerade in seiner Unabhängigkeit, seinen eigenständigen Suchprozessen zur Bekämpfung der Armut und seiner Innovationskraft. Eine Quasi-Verstaatlichung zivilgesellschaftlicher Entwicklungskooperation ginge in die falsche Richtung.

Foto: Adelheid Kückelhaus



NGOs sind jedoch nicht a priori „bessere Akteure“ (besser als staatliche Organisationen), die automatisch entwicklungsorientiert handeln, sondern „andere Akteure“ mit spezifischen Stärken und Schwächen. Wenn sich Entwicklungs-NGOs mit guten Argumenten gegen staatliche Einmischung in ihre Arbeit wehren, müssen sie sich umso engagierter selbst um die Wirksamkeit ihrer Arbeit kümmern. Dabei stellen sich für NGOs ähnliche Probleme wie die, die im Paris-Accra-Prozess im Zentrum stehen. Nur einige Beispiele:

Rechenschaftspflichtigkeit und Wirksamkeitsorientierung: Nach der Tsunami-Katastrophe (und in vergleichbaren Situationen) engagierten sich hunderte von NGOs in Krisenländern, in denen sie zuvor nie gearbeitet hatten, nur weil entsprechende Spendenaufrufe erfolgreich verliefen. Mit professioneller humanitärer Hilfe hat dies wenig zu tun – eher mit dem Eigeninteresse an möglichst hohen Spendenaufkommen.

Vereinfachung und Harmonisierung von Verfahren: Nicht nur der Wirrwarr von bürokratischen Abläufen in der staatlichen EZ erhöht oft die Transaktionskosten, sondern auch die nicht abgestimmten Formen der Abwicklung von Kooperationsvorhaben von NGOs, die oft auf engem Raum mit gleichen Partnern zusammenarbeiten. Auch bei den NGOs gibt es

Die Kernprinzipien der Erklärung von Paris

Partnerausrichtung: Stärkung der „ownership“ der Partnerländer (also die Beendigung paternalistischer EZ),

Eigenverantwortung: Einbettung der Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit in nationale Entwicklungsstrukturen und -prozesse (also der Verzicht auf den Aufbau von Parallelstrukturen in den Entwicklungsländern),

Harmonisierung und Vereinfachung der Verfahren der Entwicklungsorganisationen (also Bürokratieabbau zur Entlastung der Administrationen in Partnerländern),

Wirkungsorientiertes Management der Entwicklungsvorhaben (das zum Beispiel durch wirklich unabhängige Evaluierung unterstützt werden kann) und

Wechselseitige Rechenschaftspflicht der Geber und Nehmer.

Allumfassende Planbarkeit gibt es nicht

Die Paris-Prinzipien und die kirchliche EZ

| Martin Bröckelmann-Simon

In ihrer „Pariser Erklärung“ zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit von 2005 stellt die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hohe Anforderungen an sich selbst. So sollen nicht mehr nur die Empfänger Rechenschaft ablegen müssen, sondern verstärkt auch die Geber. Für die kirchliche Entwicklungsarbeit können solche staatlichen Vereinbarungen nicht folgenlos bleiben. Sie können jedoch auch nicht einfach übertragen werden, zumal sie in der Praxis vieler Länder dazu führen, ein instrumentelles Verständnis von Zivilgesellschaft voranzutreiben.

Damit der mit der Pariser Erklärung eingeschlagene Weg tatsächlich der Bevölkerung der Empfängerländer und hier insbesondere den Armen und Machtlosen zugutekommt, ist eine starke Zivilgesellschaft nötig, die sich an der Erstellung, Umsetzung und Überwachung nationaler Entwicklungspläne beteiligen kann.

Staatliche oder zwischenstaatliche Akteure – wie die UN-Organisationen oder die Weltbank – allein können der Paris-Agenda nicht zum Erfolg verhelfen. Die darin formulierten Anforderungen widersprechen sogar teilweise ihren institutionellen Eigeninteressen. Die Forderung nach zivilgesellschaftlicher Beteiligung lässt sich zumindest mit dem faktischen Verhalten einer ganzen Reihe von Regierungen nicht unbedingt in Einklang bringen. Es bedarf starker und unabhängiger Zivilgesellschaften, um Transparenz einzufordern und zu schaffen. Eine entscheidende Frage ist daher, inwiefern in der staatlichen Umsetzung der Pariser Erklärung im Norden wie im Süden das Subsidiaritätsprinzip gewahrt werden kann. Dieses sozialphilosophische Prinzip bedeutet: Der Staat dient und ist kein Selbstzweck. Er darf nicht an sich reißen, was kleinere gesellschaftliche Einheiten eigenständig übernehmen können. Die prinzi-

pielle Unabhängigkeit von nichtstaatlichen Organisationen und Kirchen muss also erhalten bleiben.

| Die Umgangsformen von Finanzgebern ändern sich

Misereor als kirchliches Hilfswerk spielt, aufgrund seiner mehr als 50-jährigen Erfahrung, seiner Arbeitsweise und seiner vielfältigen Kontakte mit mehr als 2.500 Partnern in rund 100 Ländern, bei der kritischen Begleitung der Umsetzung der Pariser Erklärung zweifellos eine wichtige Rolle. Die fünf Kernprinzipien dieser Erklärung (siehe Kasten auf S. 8) sind auch für Misereor von zentraler Bedeutung, treffen sie sich doch mit Grundsätzen, die in der Förderung der Eigenständigkeit der Partner zu den Kernprinzipien unseres Hauses gehören. Seit Jahrzehnten versuchen wir, diesen in unserer Praxis gerecht zu werden – wohl wissend, dass uns dies bislang gewiss nicht allumfassend gelungen ist.

Dabei zeigt sich allerdings auch gerade in den vergangenen Jahren im Zuge der Veränderungen der internationalen „Entwicklungslandschaft“ eine Reihe von schwierigen Fragen. So stoßen Abstimmungsbemühungen innerhalb unseres seit mehr als 40 Jahren bestehenden internationalen Netzwerkes von 16 katholischen Entwicklungsorganisationen (CIDSE) immer mehr an Grenzen. Vor allem unterschiedliche staatlich auferlegte Bedingungen erschweren die Arbeit: So gibt jeder staatliche Finanzgeber eigene Berichtsformate und Abrechnungsmodalitäten vor. Länder wie Großbritannien oder die Niederlande ändern in immer kürzeren Abständen ihre Liste staatlich akzeptierter Förderländer. Eine nachhaltige und partnerschaftliche regionale Arbeitsteilung innerhalb der CIDSE sowie die Harmonisierung von Anforderungen und Verfahren unsererseits ist so nicht mehr umzusetzen.

Fakt ist, dass staatliche Finanzgeber den nichtstaatlichen und kirchlichen Hilfswerken ihres Landes ein sehr unterschiedliches Maß an Autonomie zugestehen. Tendenziell scheint auf Seiten der Geberstaaten eher ein instrumentelles Verständnis des Beitrages ihrer nationalen zivilgesellschaftlichen Orga-



Bedarf, Verfahren anzunähern, Evaluierungsmissionen mit anderen NGOs abzustimmen oder zusammenzuführen sowie bereits existierende Vorhaben anderer NGOs zu unterstützen, statt um der eigenen Sichtbarkeit willen Parallelaktivitäten zu entwickeln.

Nachweis von Wirkungen: Viele NGOs sind im Bereich der unabhängigen Evaluierung ihrer Aktivitäten weniger ambitioniert und transparent als staatliche Entwicklungsagenturen.

Nicht zuletzt die NGOs haben dazu beigetragen, die Wirksamkeitsdebatte in der staatlichen EZ anzustoßen. Es sollte daher selbstverständlich sein, hohe Ansprüche nicht nur an andere, sondern auch an sich selbst zu stellen. Auch die NGOs brauchen eine Wirksamkeitsagenda und Wirksamkeitsziele, an denen sie sich messen lassen können. ||



Prof. Dr. Dirk Messner
ist Direktor des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik (DIE) in Bonn.

nisationen zuzunehmen. Diesen wird dann mehr und mehr die Rolle einer Durchführungsorganisation staatlicherseits vorgegebener Programme und Prioritäten zugewiesen, was eine Orientierung an den Anliegen ihrer Partner oder Absprachen mit anderen Hilfswerken unmöglich macht.

| Weder allmächtig noch unfehlbar

Zugleich stellt sich die Frage nach dem Nutzen der verstärkten Abstimmung, wenn am Ende mehr Zeit an „Runden Tischen“ etwa der deutschen Geber in einem Partnerland oder in NGO-Koordinationsstreffen mit der EU-Delegation verbracht werden muss als in der eigentlichen Entwicklungsarbeit. Außerdem ist ein entscheidendes Defizit all dieser Abstimmungsrunden, dass sich hier in der Regel die Vertreter von Geberorganisationen untereinander treffen, die (staatlichen wie nichtstaatlichen) Südpartner, die ja am Ende die Projekte realisieren, dabei aber gar nicht anwesend sind.

Hüten muss man sich im Kontext der Pariser Erklärung auch vor der Hybris allumfassender Planbarkeit und Erfassbarkeit. William Easterly, der frühere Weltbank-Ökonom, hat

in seinem Buch „Wir retten die Welt zu Tode“ sehr schön die Bedeutung von Suchern gegenüber den Planern in der Entwicklungszusammenarbeit beschrieben. Nehmen wir das ernst, bedeutet das: immer neugierig und aufmerksam gegenüber dem Neuen und Unerwarteten bleiben und zugleich demütig die begrenzte Reichweite der eigenen Pläne und Konzepte in ihrer Einwirkung auf eine komplexe und komplizierte Wirklichkeit im Bewusstsein halten. Wir müssen im entwicklungspolitischen Geschäft aufpassen, nicht immer wieder neuen Trends, Themen und Moden hinterherzulaufen. Dies verlangt, sich den selbstkritischen Blick auf das eigene Handeln und eine gesunde Skepsis zu bewahren. Es verlangt auch, Fehler und Niederlagen zuzugeben, nicht in Allmachtsgefühle zu verfallen und sich dem Unfehlbarkeitsanspruch zu entziehen.

| Offen für Anpassungen

Die Menschen in den Partnerländern in Afrika, Asien und Lateinamerika leben in komplexen Zusammenhängen, in kulturellen, sozialen oder politischen Geflechten, die wir nur teilweise begreifen, in die wir aber von außen intervenieren. Die Begleitung solcher

Prozesse erfordert Geduld und Offenheit. Es ist ärgerlich, wenn viele – auch im entwicklungspolitischen Umfeld – glauben, man könne mit Menschen in einer Input-Output-Logik umgehen. Die Bereitschaft, sich auf offene Prozesse einzulassen, verlangt vielmehr, ständig wandelnde Bedingungen zu erkennen und darauf adäquat zu reagieren. Das Ergebnis hängt von den Beteiligten ab und ist daher nur bedingt vorhersehbar. Ihre Freiheit, ihren eigenen Weg zu gehen, muss respektiert werden. Gerade in der Abweichung, im Widerspruch zu vorgegebenen Lösungen, zeigen sich möglicherweise Entwicklungserfolge: Die Beteiligten agieren emanzipiert und passen ihre Aktionen dem komplexen und sich verändernden Umfeld an. Projekte begreifen wir deshalb auch nicht als starr definiertes Handlungspaket mit linearer Beziehung zwischen Maßnahmen und Wirkungen, sondern als gut geplante Systeme, die aus Prinzip für Anpassungen offen sein müssen. Dass dies dann auch angemessene offene Verfahren der Wirkungserfassung bedingt, versteht sich von selbst.

Man kann die Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit nicht adäquat erfassen, ohne die auf sie einwirkenden äußeren Bedingungen zu berücksichtigen. Eine angemessene Beurteilung kann nicht gelingen, wenn entscheidende politische und ökonomische Einflüsse auf nationaler wie auf internationaler Ebene einfach ausgeblendet werden. Bei dem unaufgebbaren Ziel der Armutsbekämpfung geht es doch letzten Endes nicht ausschließlich um die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von einzelnen Hilfsmaßnahmen, sondern um die viel grundsätzlichere Frage, ob in einer Region, einem Land tatsächlich Entwicklung zum Nutzen der Armen stattfindet. ||



Dr. Martin Bröckelmann-Simon
ist Misereor-Geschäftsführer und Vorstand für den Bereich „Internationale Zusammenarbeit“.



Foto: Thomas Schwedersky

„Die Bauern haben gelernt, dass sie die eigentlichen Experten sind“

Interview mit Sukunta Sen, Leiter der Organisation BARCIK in Bangladesch

Misereor unterstützt seit einigen Jahren Partner in Asien, die ihre Arbeit mehr und mehr am vorhandenen Wissen der Menschen vor Ort ausrichten. Sie setzen auf einen Lerneffekt durch die Ermöglichung von Erfahrungsaustausch und auf die Verbreitung dieses Wissens, immer orientiert an den wirklichen Bedürfnissen der Menschen in den Dörfern. Diese Prozesse werden daher „People-led-Development Process“, also „von Menschen gesteuerte Entwicklungsprozesse“ genannt. Dabei geht es zum Beispiel um traditionelle Kenntnisse im landwirtschaftlichen Bereich, die wiederbelebt werden sollen oder an schwierige Bedingungen, wie Klimawandel, Dürre und Überschwemmungen, angepasst werden müssen.

Projekte und Entwicklungen von den betroffenen Menschen selbst gesteuert – Herr Sen, wie haben die Bauernfamilien in den Dörfern und die Mitarbeiter von BARCIK auf diesen neuen Ansatz in der Projektarbeit reagiert?

Das war gar kein einfacher Prozess. Zu Beginn mussten sich die Bauern daran gewöhnen, dass BARCIK nicht einfach Seminare zu neuen Anbaumethoden anbietet und somit

Foto: BARCIK



Sukunta Sen leitet das Bangladesh Resource Center for Indigenous Knowledge (BARCIK). Es arbeitet im Bereich Umwelt und Entwicklung.

nicht Wissen oder Saatgut einseitig weitergegeben wird. Die Bauern haben gelernt, dass im Gegenteil sie die eigentlichen Experten sind. Sie wissen, was auf ihren Feldern gut wächst, welche Probleme es gibt, welche Erfahrungen sie mit bestimmtem Saatgut

gemacht haben. Es ist ihnen bewusst geworden, dass sie dieses Wissen weitergeben und sich mit anderen Bauern austauschen müssen, die zum Beispiel anderes Saatgut ausprobiert und damit gute Erfolge erzielt haben. Mit viel Eigeninitiative haben sie begonnen, in der Landwirtschaft neue Wege einzuschlagen. Wir als Organisation mussten feststellen, dass es gar nicht mehr nötig war, alle Fäden selber in der Hand zu halten.

Bewirkt Ihre Arbeit dadurch mehr?

Seitdem wir erkannt haben, dass wir als Fachorganisation für landwirtschaftliche Fragen von den Bauern lernen können, es also einen Lerneffekt auf beiden Seiten gibt, zeigt unsere Arbeit sowohl qualitativ als auch quantitativ mehr Wirkung. Der Entwicklungsprozess in den Gemeinden, in denen wir tätig sind, hat sich auch in weitere Regionen ausgebreitet. Zu Beginn unserer Arbeit in Netrakona haben sich unsere Mitarbeiter um zwei Dörfer gekümmert. Inzwischen sind es 60 Dörfer. In diesen Dörfern haben wir aber keine Mitarbeiter oder Ressourcen für Treffen oder Schulungen. Das heißt, die Leute müssen sich um

It takes two to tango

Nicht nur unsere Partnerorganisationen überdenken konventionelle Rollenverständnisse und Ansätze, auch bei Misereor denken wir darüber nach, wie das Prinzip der Beteiligung tatsächlich umgesetzt werden kann.

Ich sehe unsere Rolle deshalb darin, den Partnerorganisationen die Flexibilität und die Spielräume zu ermöglichen, die sie benötigen. Planungen durch die Zielgruppen brauchen Zeit. Gerade am Anfang der Zusammenarbeit mit neuen Gruppen ist es wichtig, auf den Prozess als solchen und nicht etwa auf einzelne Maßnahmen zu fokussieren. Der Prozess des Austauschs und der Beziehungsbildung sowohl innerhalb der Gruppe als auch mit unseren Partnerorganisationen

ist zentral. Hier begreife ich uns als Vermittler zwischen den Partnerorganisationen und unseren Spendern/Geldgebern.

Die Schwerpunktsetzung auf Ziele und Indikatoren kann bei Partnern das Gefühl der Kontrolle erzeugen und vermittelt nicht selten den Eindruck, dass sie unfehlbar sein müssen. Es wird immer schwieriger, mit Partnern über kontinuierliche Reflektion während der Projektphase („Fehlentwicklungen“) zu sprechen. Das hängt mit der Sorge auf Seiten der Partner zusammen, dass Partnerschaften womöglich beendet werden könnten, wenn das Projekt nicht wie geplant

durchgeführt wird. Diskussion ist aber wichtiger denn je: In beteiligungsorientierten Prozessen kann es nur darum gehen, dass sowohl Misereor als auch die Partnerorganisationen ihre Arbeit stetig reflektieren und gegebenenfalls neue Wege einschlagen. Bei der Begleitung unserer Partner müssen wir eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen. Wir dürfen nicht nur die Anforderungen, die erfüllt werden müssen, aufzeigen, sondern auch Spielräume. Wir müssen vermitteln, dass auch andere von Fehlschlägen Einzelner lernen können – inklusive Misereor. Wir müssen offen sein für „Fehler“. Vermeintlich unangreifbare Berichte bieten kein Lernfeld.

Manuela Ott,
Länderreferentin für
Bangladesch bei Misereor



Foto: Beate Bergé

das Organisatorische selbst kümmern und sich selbst organisieren. Wir können einen nachhaltigen Lerneffekt erkennen, der weit über unsere Erwartungen hinausgeht.

Hat sich durch diesen neuen Ansatz auch die Kommunikation zum finanziellen Unterstützer Misereor verändert?

Wir haben während der Projektphase oft Veränderungen im Programm vorgenommen, immer angepasst an die Bedürfnisse der Bevölkerung in unseren Dörfern. Diese Veränderungen mussten wir natürlich immer an Misereor weitergeben. Es hat ein besonders intensiver und stetiger Dialog darüber stattgefunden. So hat Misereor gemerkt, dass sie auch von uns lernen können. In den letzten Jahren sind die Anforderungen, was Anträge oder Berichte über Erfolge und Wirkungen von Projekten angeht, stark gestiegen. Das ist für uns eine große Herausforderung, denn es ist schwer, nach sechs Monaten konkrete Wirkungen zu berichten. Man kann kommunizieren, wie sich der Prozess entwickelt, wo positive und negative Erfahrungen gemacht wurden. Langfristige Wirkungen und Erfolge können wir aber oft erst nach Jahren messen.

Ist ein konkreter Blick auf Erfolge und Wirkungen nicht auch hilfreich?

Wir erleben die wirkungsorientierte Berichterstattung als sehr konstruktiv und sie hilft uns bei der Projektarbeit. Außerdem ver-

stehen wir das Bedürfnis der Geldgeber, der Spender, aber auch der Menschen in unseren Projekten, nach Bilanzen und Erfolgen. Auch sie sind Teil des Entwicklungsprozesses. Über kurzfristige Erfolge und Rückschläge berichten wir daher unmittelbar. Im Jahr 2007 zum Beispiel waren viele Dörfer und Bauern in unserem Projektgebiet vom Zyklon Sidr betroffen. Abgesehen von Häusern waren große Teile der Ernte und neu gezüchtetes Saatgut vernichtet worden. Daher haben große Hilfsorganisationen vor Ort die Bauern mit Lebensmitteln und neuem Hybrid-Saatgut versorgt. Wir hatten aber das Gefühl, dass wir nachhaltigere Hilfe vermitteln müssten, da diese Hilfsmaßnahmen erstmal nur über die größte Not hinweg geholfen haben. Daher wollten wir beim Neuaufbau der Landwirtschaft die Anbaumethoden verbessern und verfeinern. Wir haben zunächst lokales Saatgut zur Verfügung gestellt und die Bauern dazu ermuntert, es zu verbessern und zu vermehren. Innerhalb eines Jahres haben 85 Bauern ihr Saatgut untereinander geteilt. Sie waren damit unabhängig, mussten kein fremdes Saatgut mehr dazukaufen.

Kann man Erfolgs- und Wirkungsindikatoren zu Beginn eines Entwicklungsprozesses festlegen?

„Menschen, die den Entwicklungsprozess selbst gestalten, sind nicht mehr abhängig von fremder Hilfe.“

Solange man die Freiheit hat, die Indikatoren, die man in den Anträgen genannt hat, auch während des Prozesses zu ändern oder auf ihre Sinnhaftigkeit zu überprüfen, geht das. Aber dazu ist von beiden Seiten, von uns als NGO und von den Geldgebern, eine hohe Flexibilität nötig. Möglicherweise merken wir, dass sich die Bedürfnisse der Menschen aufgrund von Ereignissen oder Wettereinflüssen verändern. Oder ganze Themenbereiche, wie zum Beispiel Schädlingsbekämpfung, wandeln sich im Laufe des Projektes. Dann müssen wir die Indikatoren im zweiten Projektjahr verändern. Sicher ist aber, dass wir Wirkungsindikatoren brauchen, wenn wir unsere Arbeit einschätzen und messen wollen.

Welche Erfolge haben Sie mit diesem neuen Ansatz der „von den Menschen gesteuerten Entwicklungsprozesse“ erzielt?

Unsere Erwartungen sind übertroffen worden. Dadurch, dass die Menschen nur erste

Impulse für den Austausch untereinander von uns bekommen haben, weitere Erfahrungen aber untereinander geteilt und weitergegeben haben, war die Arbeit viel effektiver als geplant. Dabei wurde das Budget, das wir zur Verfügung hatten, nicht überschritten, im Gegenteil: Es gab viele Aktivi-

täten und landwirtschaftliche Experimente, die gar nicht geplant waren, trotzdem aber ohne weitere finanzielle Unterstützung von unserer Seite aus durchgeführt werden konnten. Nach nur einem Jahr waren mehr Maßnahmen unternommen und mehr Dörfer erreicht worden, als angenommen und in den finanziellen Planungen vorgesehen. Und eins haben wir wirklich verstanden: Nur wenn ein Entwicklungsprozess wirklich selbst von den Menschen in den Dörfern gestaltet wird, werden sie selbstständig. Sie sind dann nicht mehr abhängig von fremder Hilfe und Ressourcen, sondern verlassen sich auf ihre eigenen Ressourcen und teilen diese mit anderen. ||

Das Gespräch führte **Manuela Ott**, Misereor-Länderreferentin für Bangladesch.

Wirkungsmessung „von unten“

Erste Erfahrungen mit partizipativem Monitoring in Kenia sind vielversprechend

| Maria Klatte, Jonas Wipfler

NGO-IDEAs ist ein partizipatives Monitoring-Instrument – und zugleich mehr als das: Die Selbsthilfe- und Bauerngruppen in den Projektregionen entwickeln ein Gefühl dafür, dass sie selbst Träger des Entwicklungsprozesses sind, dass sie eigene Ziele für ihre Gruppe und sich selbst formulieren und Erfolge bewerten können. Das zeigen zum Beispiel Erfahrungen in Ostafrika.

NGO-IDEAs (Non Governmental Organisations' Impact on Development, Empowerment and Actions) ist eine Initiative von 14 deutschen nichtstaatlichen Organisationen und ausgewählten Partnerorganisationen in drei Projektregionen (Indien/Bangladesch, Philippinen und Ostafrika). Ziel ist die Anwendung und systematische Weiterentwicklung partizipativer Instrumente, mit denen die Wirkungen von Projekten erfasst und dokumentiert werden sollen. Die NGOs erhoffen sich von der intensiven Beteiligung der Projektbegünstigten (zum Beispiel Selbsthilfegruppen und Bauerngruppen) bei der Bewertung der Arbeit wichtige Erkenntnisse für zukünftige Entscheidungen, um die Projektarbeit noch effektiver gestalten zu können.

Misereor beteiligt sich seit Oktober 2008 gemeinsam mit zwei kenianischen Partnerorganisationen an der zweiten Projektphase von NGO-IDEAs. Die „NGO-IDEAs Impact Toolbox“ (siehe Kasten S. 14) wurde zwischen 2005 und 2007 von 14 deutschen nichtstaatlichen Organisationen (damals ohne Beteiligung von Misereor) und indischen Partnerorganisationen im Projektbereich Sparen und Kredit entwickelt. Nach der dreijährigen Pilotphase wurde beschlossen, die Toolbox in weiteren Projektbereichen (Ländliche Entwicklung, Gesundheit, Behinderungen und Menschenrechte) in drei Projektregionen anzuwenden und systematisch weiterzuentwickeln.



Foto: Jonas Wipfler

Praxistest in Kenia

Die kleine Hütte steht auf einer Anhöhe. Ringsherum wachsen vereinzelt Bananenstauden, unterhalb der Hütte macht eine staubige Lehmstraße eine scharfe Kurve, irgendwo in der Nähe fließt ein Bach. Der Bretterbau dient als Versammlungsort für eine ganze Reihe von umliegenden Dörfern. Heute hat sich eine Gruppe von etwa 20 Frauen und Männern eingefunden und wartet geduldig. Ihr Dorf liegt in einem hügeligen Gelände, es ist keine zusammenhängende Siedlung, die Hütten liegen verstreut. Zum Teil haben sie daher weite Fußmärsche auf sich genommen, um am Treffen ihrer Selbsthilfegruppe teilnehmen zu können. Für sie wird es heute die erste Begegnung mit NGO-IDEAs werden. Die Animatourin Pamela erklärt, wie die heutige Sitzung ablaufen soll.

Die Diözese Embu in Kenia ist einer von zwei Partnern, mit denen Misereor in Kenia NGO-IDEAs-Instrumente testet. In einem Gebiet, das sowohl fruchtbare Böden an den Hängen

Raum für „Monitoring von unten“ ist in der kleinsten Hütte: Kenianische Dorfbewohner lernen erstmals NGO-IDEAs kennen.

des Mount Kenia einschließt als auch trockene im flacheren Umland, führt die Diözese ein ländliches Entwicklungsprogramm mit Bauerngruppen durch. Das Projekt fördert insbesondere die Aufzucht von Tieren – meist Ziegen; darüber hinaus werden Maßnahmen des Umweltmanagements, der nachhaltigen Landwirtschaft und der Vermarktung durchgeführt. Aus insgesamt 412 im Projekt organisierten Selbsthilfegruppen wurden 48 ausgewählt, die mit Hilfe der NGO-IDEAs-Instrumente die Wirkungen ihrer Arbeit erfassen. Im ersten Jahr wurden Daten von 15 Gruppen erhoben.

Anhand einfacher Aussagen – wie zum Beispiel „Ich spare monatlich einen Anteil meines Einkommens“ oder „Alle Gruppenmit-

NGO-IDEAs Impact Toolbox

NGO-IDEAs arbeitet mit einer Reihe von Instrumenten, die für den Aufbau und die Umsetzung eines partizipativen PME-Systems genutzt werden können. Kernelement ist die „Impact Toolbox“ mit vier Instrumenten zur Wirkungserfassung und -auswertung:

PWR – Participatory Wealth (oder Well-Being) Ranking zur partizipativen Ermittlung der Besitzverhältnisse in einer Gemeinschaft/Gruppe;

SAGE – Situational Analysis and Goal Establishment zur Zielklärung und zur Selbsteinschätzung der individuellen Zielerreichung der Gruppenmitglieder;

PAG – Participatory Assessment of Group Performance zur Selbsteinschätzung der kollektiven Zielerreichung der Gruppe;

PIAR – Participatory Impact Analysis and Reflection zur Analyse der direkten und indirekten Wirkungen der Projektarbeit der NGOs.

Sämtliche NGO-IDEAs-Instrumente werden in Anlehnung an die Praxiserfahrungen kontinuierlich weiterentwickelt und ergänzt. In der zweiten Phase von NGO-IDEAs wird zudem ein übergreifendes Handbuch zum Aufbau eines partizipativen PME-Systems sowie ein Arbeitsbuch mit „kleinen Instrumenten“ (Tiny Tools) zur partizipativen Wirkungserfassung entwickelt. Für eine PC-basierte Datenerfassung und -auswertung wird zudem mit der Software GrafStat gearbeitet. Details zum Entstehungskontext und zu den einzelnen Instrumenten von NGO-IDEAs finden sich auf der Homepage www.ngo-ideas.net.

glieder betreiben Einkommen schaffende Maßnahmen“ – bewerten die Gruppen vor Ort ihr Fortkommen als Einzelperson und als Gruppe. Zunächst ist es allen Gruppen freigestellt, eigene Fragen zu entwickeln. In einem zweiten Schritt werden Fragen identifiziert, die alle Gruppen in ähnlicher Weise bearbeiten und welche das Projektbüro für die Dokumentation des Projekts benötigt.

Im Projektbüro wird in monatlichen Sitzungen der Projekt-Animatorinnen und -Animatoren das weitere Vorgehen geplant: Jeder

trägt die Ergebnisse aus den betreuten Gruppen vor und kann bei Problemen Rat einholen. Auch die Arbeit mit NGO-IDEAs ist hier Thema: Die Datenblätter und Mitschriften aus den Anwendungen werden besprochen und der Projektkoordinierung übergeben. In den darauf folgenden Tagen werden die Daten in die Computersoftware GrafStat übertragen, mit der einfache Auswertungen möglich sind. Hier fließen die häufig lebhaften Diskussionen der Gruppen vor Ort in die Planungsprozesse auf höherer Ebene ein.

Projektträger erfahren, was Betroffene bewegt

In der Holzhütte hat die Gruppe nach einigen Diskussionen gemeinsam überlegt, wie sich die Besitzverhältnisse in ihrem Dorf darstellen lassen. Was bedeutet es im Kontext ihres Dorfes, reich, arm oder sehr arm zu sein? Es werden Kategorien wie etwa Landbesitz, Wohnverhältnisse, Tiere und Fahrzeuge formuliert und es wird gemeinsam überlegt, was Merkmale von relativem Wohlstand oder Armut sind. Ist etwa Hühnerzucht oder der Besitz von einem Holzkarren schon ein Ausdruck für bessere Lebensverhältnisse? Ab welchem Einkommen ist ein Dorfbewohner besser gestellt als die meisten seiner Nachbarn?

An die Bretterwand ist eine einfache Tabelle angepinnt. Sie hält jeweils fest, welche Charakteristika welchem Besitzstand in der Dorfgemeinschaft entsprechen. In einer anschließenden Runde ordnen sich die einzelnen Gruppenmitglieder in die jeweiligen Kategorien ein und entscheiden, wie sie als Person insgesamt dastehen. Die konkrete Beschäftigung mit den Ausprägungen von Besitzverhältnissen in ihrem Dorf schafft ein Bewusstsein für die gegebenen Verhältnisse. Manche motiviert sie auch; wie beispielsweise die Frau, die nach der Auswertung sagt: „Ich will jetzt eine Hühnerzucht beginnen, dann erreiche ich die nächste Kategorie.“ Als an dem Vorschlag der Hütte wieder das kleine Vorhängeschloss baumelt, zerstreut sich die Gruppe nur langsam, die Diskussion über die Sitzung geht vereinzelt noch weiter.

Trainingsworkshop für eine Gruppe, die in der ländlichen Region Mbeere in Kenia Waisen unterstützt. Im Rahmen dieses Workshops wird auch NGO-IDEAs eingeführt.



Eine Analyse der Besitzverhältnisse kann auch negative soziale Auswirkungen haben, wenn sie falsch angegangen wird. Sie ist ein sensibles Instrument und verlangt den NGO-Mitarbeitenden, die die Umsetzung steuern, große Sensibilität ab. Trotzdem ist es wichtig, den Status quo zu erheben, um im Projektverlauf Veränderungen feststellen und Fortschritte dokumentieren zu können. Nicht zuletzt hilft die Methode den Einzelnen, eine bewusste Standortbestimmung zu machen, darauf aufbauend Visionen für die eigene Zukunft zu entwickeln und sich Ziele zu setzen. Das Besondere an NGO-IDEAs ist, dass die Gruppen diese Erhebungsprozesse selbst in der Hand haben, eigene Kategorien definieren und so ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass sie selbst Träger ihres Projekts sind.

Gleichzeitig steht das Projektbüro vor der Herausforderung, die Daten zu interpretieren und auszuwerten. Eine Erkenntnis aus dem Prozess in Embu ist, dass die Gruppen in den Dörfern zum Teil andere Informationen benötigen als das Projektbüro. Die Projektkoordination muss sich daher sehr genau überle-



Foto: Jonas Wipfler

spiel Anne Hope und Sally Timmel, „Training for Transformation“). Durch das primäre Anliegen, Empowerment-Prozesse im Süden zu befördern, also die Selbstbestimmung und Selbstkompetenz der Menschen zu verbessern, leistet NGO-IDEAs einen nachhaltigen Beitrag für eine wirksame Entwicklungszusammenarbeit, der über den Referenzrahmen der Pariser Erklärung hinausgeht: „Development Effectiveness“ statt „Aid Effectiveness“.

| Die Perspektive der Begünstigten ist maßgebend

Die oben beschriebene praktische Anwendung im ländlichen Entwicklungsprogramm der Diözese Embu in Kenia illustriert, dass sich die partizipative Wirkungserfassung mit NGO-IDEAs-Instrumenten nicht auf die Erhebung relevanter Daten zur Rechenschaftslegung beschränkt. Die Diskussion in den Selbsthilfegruppen leistet mehr: Sie trägt nicht zuletzt dazu bei, das Selbstvertrauen der Begünstigten zu stärken, eigene – individuelle und gemeinsame – Ziele zu bestimmen und die erreichten Ergebnisse auf der Basis einer systematischen Beobachtung von Veränderungen kontinuierlich weiterzuentwickeln. So wird gewährleistet, dass bei Planung, Beobachtung und Bewertung von Projekten die Perspektive der Begünstigten maßgebend ist.

Auf der Ebene der Projektteams birgt das NGO-IDEAs-Instrumentarium die Möglichkeit, das oft primär auf die Erreichung geplanter Projektziele und -indikatoren ausgelegte Monitoringsystem um einen offenen Wirkungsblick zu ergänzen, der auch „Ungeplantes“ aufnimmt. Dies erfordert allerdings eine ausreichende Flexibilität der Projektmitarbeitenden. Insbesondere den Animatorinnen und Animatoren kommt bei der Arbeit mit NGO-IDEAs eine zentrale Rolle zu: Moderationskompetenzen sind ebenso gefragt wie die Fähigkeit, die mit den Begünstigten erarbeiteten Ergebnisse auf Organisationsebene zu „übersetzen“, um eine übergreifende Auswertung zu ermöglichen. Beim Misereor-Partner in Kenia stellt sich die Übertragung der Ergebnisse in das organisationsübergrei-

Die Projektmitarbeitenden müssen sehr flexibel sein, um auch „Ungeplantes“ aufzunehmen, und sie müssen die mit den Menschen vor Ort erarbeiteten Ergebnisse „übersetzen“.

fende Monitoring- und Berichtswesen auch ein Jahr nach der Einführung der Instrumente noch als schwierig dar. In diesem Bereich ist eine ergän-

zende Beratung durch erfahrene Nutzer von NGO-IDEAs nötig, um die (teils software-basierten) Systeme zur Datenerhebung und -auswertung in angemessener Weise weiterzuentwickeln.

Die Anwendung von NGO-IDEAs stellt wegen des großen Zeitaufwandes und der Menge der zu analysierenden Daten sicherlich eine Herausforderung dar. Die Projektpartner und Gruppen in Kenia betonen jedoch, dass sie dabei relevante Erkenntnisse über die Wirkungen ihrer Projektarbeit in den Dörfern gewinnen, die sie mit ihrem bisherigen PME-System nicht gemacht haben.

Die gemeinsame Arbeit mit NGO-IDEAs-Instrumenten und deren Weiterentwicklung stärkt auch darum die Wirkungsorientierung, weil es den fachlichen und methodischen Austausch zwischen Organisationen aus dem Norden und Süden fördert. Dadurch bleibt die Diskussion über Wirkungen in der Entwicklungszusammenarbeit mit den Lebenssituationen und Bedürfnissen der Menschen vor Ort verbunden. ||

gen, welche Teile sich auch für eine Computerauswertung eignen. Ziel ist ein aussagekräftiges und zugleich möglichst einfaches System.

| Development Effectiveness

NGO-IDEAs stellt praktische Instrumente der partizipativen Wirkungserfassung bereit, die sich gut in die kirchliche Entwicklungszusammenarbeit eingliedern. Die NGO-IDEAs-Instrumente knüpfen an bekannte partizipative Verfahren aus dem Bereich Planung-Monitoring-Evaluierung an (zum Beispiel Participatory Rural Appraisal, Participatory Impact Monitoring). In seinem Hauptanliegen, NGOs und ihre Zielgruppen zu einer selbstbestimmten Steuerung ihrer Projektarbeit zu befähigen, ähnelt NGO-IDEAs methodischen Ansätzen, die in den 1980er- und 1990er-Jahren im Bereich Planung-Monitoring-Evaluierung (PME) in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit entstanden sind (zum Bei-



Maria Klatte
ist Referentin im Bereich Evaluierung und Qualitätsmanagement bei Misereor und arbeitet bei NGO-IDEAs mit.



Jonas Wipfler
ist Trainee im Bereich Wirkungsorientierung für die AGEH und Misereor.

Wie kann man Frieden planen?

Planung von sozialen Veränderungsprozessen am Beispiel Theaterarbeit gegen Gewalt

Foto: Stefan Willmutz



| Stefan Willmutz

Eine wichtige Methode bei der wirkungsorientierten Planung und dem Monitoring von Projekten ist das „Outcome Mapping“. In Kolumbien, einem Land, in dem seit mehr als 40 Jahren Krieg herrscht und Frieden in weiter Ferne liegt, wird sie in einem Projekt des Zivilen Friedensdienstes (ZFD) praktisch angewendet.

Ein Planungsworkshop in Kolumbien. Der Tag war heiß und schwül. Noch immer bringt die feuchte Luft alle zum Schwitzen. Es ist eng. Trotzdem ist die Arbeitsatmosphäre sehr konzentriert. Im Besprechungsraum der Sozialpastoral sitzen neun Mitarbeiter an einem großen Tisch. Der Projektor wirft eine Arbeitsfolie an die Wand. Ringsum an den Wänden hängen Plakate, auf denen die Ergebnisse der bisherigen Planungsschritte festgehalten

sind. In Tumaco, im Südwesten Kolumbiens an der pazifischen Küste, arbeiten wir an der Planung des Projektes „Theater für den Frieden“. Mit der Theaterarbeit möchte die Diözese Tumaco den Menschen, die von der alltäglichen, weit verbreiteten Gewalt durch Paramilitärs und Guerilla gegenüber der Zivilbevölkerung betroffen sind, eine Möglichkeit geben, ihre Erfahrungen zu verarbeiten und „nein“ zur Gewalt zu sagen.

Das Projektteam besteht aus haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Diözese. Auch Bischof Gustavo Girón nimmt sich Zeit, einige Schlüsselaspekte der Planung mitzudiskutieren. Projektvision und -mission sind schon ausgearbeitet, die direkten und strategischen Partner ausgewählt. Die Gruppe wird unterstützt von der Theaterpädagogin Norma Rivera. Die Diözese Tumaco hat sie angefordert, um ihre fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen einzubringen.

Planungsworkshop im Besprechungsraum einer Sozialpastoral in Kolumbien. Das Projektteam diskutiert, welche Wirkungen ein Theaterprojekt der Diözese Tumaco erzielen soll.

gen. Gemeinsam erarbeiten wir, welche Wirkungen das Projekt anstreben soll, und formulieren Fortschrittsindikatoren, die dazu dienen, das Erreichen dieser Wirkungen zu überprüfen. Immer wieder entwickeln sich Diskussionen darüber, was mit dem Projekt erreicht werden kann und ob die gewählten Indikatoren auch wirklich spezifisch, messbar und realistisch sind. Allmählich entsteht die praktische Planung für die gemeinsame Arbeit der kommenden drei Jahre.

| **Direkte Wirkungen im Blick**

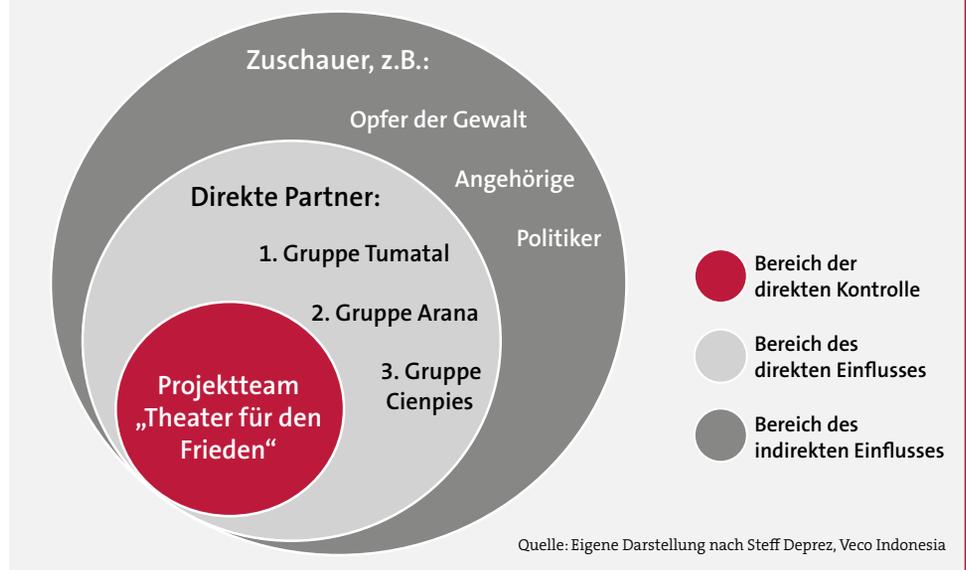
Die Diözese Tumaco hatte mich gemeinsam mit einem kolumbianischen Kollegen eingeladen, den Planungsworkshop nach einem Verfahren zu moderieren, das auf der Methode „Outcome Mapping“ (OM) basiert.

Outcome Mapping (OM) wurde von der Evaluierungsabteilung der kanadischen Entwicklungsorganisation International Development Research Centre (IDRC) entwickelt. Gemeinsam mit seinen Partnerorganisationen hatte IDRC festgestellt, dass Entwicklungsprogramme sich regelmäßig mit den folgenden Fragen und Herausforderungen auseinandersetzen müssen: Wie können wir angesichts der Komplexität von Entwicklungsprogrammen

- belegen, dass unsere Programme und Projekte eine positive Wirkung haben
- unseren Beitrag sichtbar machen
- Lernprozesse und Ownership, das heißt die Identifikation mit Ergebnissen, vor Ort stärken
- die Nachhaltigkeit unserer Projekte verbessern
- eine bessere Balance zwischen Rechenschaft und Lernen sowie zwischen Aufwand und Wirkung erreichen?

Die gängigen Planungsmethoden gaben auf diese Fragen aus Sicht von IDRC keine ausreichende Antwort. Deshalb wurde bereits 1998 ein „integriertes Methodenset für Planung, Monitoring und Evaluation von sozialen Veränderungen und internen Prozessen in Projekten, Programmen und Organisationen“ entwickelt, das den Namen „Outcome Mapping“ trägt. Die einzelnen Elemente des Sets sind an sich nicht neu. Vision, Auftrag, angestrebte Wirkungen (Ziele), sind schon lange Bestandteil gängiger PME-Methoden. Der Unterschied besteht im Wirkungsverständnis von „Outcome Mapping“. Während andere Methoden von linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ausgehen, beruht OM auf der Erkenntnis, dass jede Entwicklungsmaßnahme Teil eines komplexen Wirkungsgeflechts von Faktoren, Akteuren und Beziehungen ist. Deshalb konzentriert sich OM auf die Ebene der direkten Wirkungen im Projektumfeld (auch Outcomes genannt). Wirkungen werden definiert als verändertes Verhalten direkter Partner, womit Personen, Gruppen oder Organisationen gemeint sind, mit denen das Projekt unmittelbar zusammenarbeitet.

Wirkungsbereiche eines Entwicklungsprojektes



Eine Planung, die auf linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen beruht, könnte (verkürzt) wie folgt lauten: „Das Projektteam unterstützt Theatergruppen, Stücke über die Gewaltproblematik zu erarbeiten und aufzuführen. Damit werden Gewaltopfer im Projektgebiet ermutigt, eigene Gewalterfahrungen zu verarbeiten, und lernen Alternativen zur Gewalt kennen. Langfristig trägt dies zu einer friedlicheren Gesellschaft bei.“ Dieses Vorgehen führt häufig dazu, als Wirkungen die Zahl der aufgeführten Theaterstücke, der Teilnehmer und der Besucher zu beschreiben. Es sagt jedoch nichts darüber aus, ob sich wirklich etwas verändert hat. Manchmal wird auch versucht, zu beschreiben, wie diese Aktivitäten zu einer friedlicheren Gesellschaft beitragen, was jedoch schwer belegbar ist. Außerdem werden dabei oft die Einflüsse anderer Projekte und Akteure nicht genügend berücksichtigt.

Bei der Planung mit „Outcome Mapping“ muss genau beschrieben werden, mit wem das Projekt zusammenarbeitet und welche Verhaltensänderungen bei den direkten Partnern angestrebt werden. Dies trägt zur Klarheit bei, lenkt den Fokus auf die direkten Wirkungen im Projektumfeld und beugt überhöhten Wirkungserwartungen auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene vor. Im eingangs erwähnten Beispiel des Theaterprojekts der Diözese Tumaco lauteten die Kernelemente der Planung (verkürzt) wie folgt: „Drei Theatergruppen erlernen und praktizieren neue Theatertechniken, mit deren Hilfe sie die Gewalt und den bewaffneten Konflikt sichtbar machen und anklagen. Sie zeigen

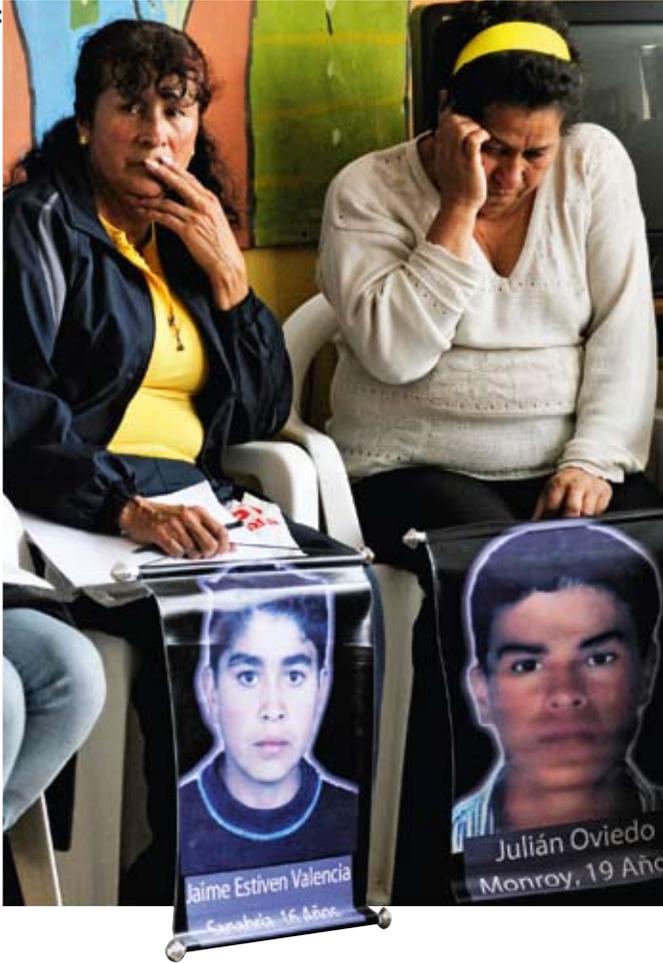
Möglichkeiten auf, wie Konflikte konstruktiv bearbeitet werden und die Opfer der Gewalt sich aktiv an der Entwicklung einer Kultur des Friedens beteiligen können. Sie verstärken die Zusammenarbeit mit anderen Theatergruppen in der Diözese und verbreiten ihre Kenntnisse und Techniken.“

Das Beispiel zeigt die Fokussierung auf den Bereich der Wirkungen im direkten Projektumfeld. Es macht ferner deutlich, dass die Planer sich vom weit verbreiteten problemorientierten Denken („Reduktion von Gewalt“) hin zu einem lösungsorientierten Denken bewegt haben, indem sie das angestrebte (positive) Verhalten beschreiben. In der Praxis ist es ein fundamentaler Unterschied, ob eine Projektplanung darum kreist, wie man ein Problem „beseitigt“ oder darum, wie man das neue (positive) Verhalten beschreibt, das durch das eigene Projekt angestoßen werden soll. Dies ist häufig ein sehr anregender, kreativer, Mut machender Prozess. Die Grafik zeigt die Wirkungsbereiche eines Entwicklungsprojektes nach Outcome Mapping.

| Realistische Wirkungserwartungen

Die Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e. V. arbeitet seit 2008 in ihrem ZFD-Programm mit dieser Methode. Für ihre Anwendung spricht besonders die Tatsache, dass hier Wirkungen als verändertes Verhalten definiert werden. Schließlich ist die Veränderung von gewaltförmigem zu konstruktivem, gewaltfreiem Verhalten zentrales Anliegen vieler Friedensprojekte.

Foto: Florian Kopp



In Kolumbien werden Jahr für Jahr Tausende Opfer von Gewalt. Das Foto zeigt Mütter mit Fotos ihrer Söhne, die von Militärs ermordet wurden.

Zwischenzeitlich wurde das auf Outcome Mapping basierende Instrumentenset im Dialog mit Fachkräften, Partnern und lokalen Beratern insbesondere aus Kolumbien sukzessive weiterentwickelt und an den spezifischen Bedarf des ZFD angepasst. Elemente zur Konflikt- und Situationsanalyse sowie zur Rollen- und Erwartungsklärung sind hinzugekommen. In der Praxis hilft diese Methode, eine gemeinsame positive Vision davon zu entwickeln, was man zusammen erreichen will. Sie hilft zu erkennen, wo genau der Partner seine oft begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen erfolgversprechend einsetzen kann und trägt dazu bei, die eigenen Wirkungserwartungen auf ein realistisches Maß zu begrenzen. Dies sind sehr wichtige organisationsinterne Lernprozesse. Ist erst einmal eine sorgfältige Planung erstellt, bietet Outcome Mapping ausgezeichnete Instrumente für ein einfach anzuwendendes, wirkungsvolles Monitoring der Projektfortschritte sowie für die Evaluation.

Die eigentliche Herausforderung für wirkungsorientiertes Arbeiten liegt darin, dass viele Partnerorganisationen nicht systematisch, sondern eher intuitiv, spontan oder punktuell planen. Häufig werden Planungen

nicht schriftlich festgehalten und stehen für Monitoring und Evaluation nicht zur Verfügung. Der Logframe (Logical Framework Matrix), der von linearen Kausalverbindungen zwischen durchgeführten Aktivitäten (zum Beispiel Workshops) und dadurch zu erreichenden Zielen ausgeht, ist zwar weit verbreitet in Antrags- und Berichtsrastern von Finanzgebern. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass der Partner auch ein regelmäßiges Projektmanagement mit Logframe betreibt.

Gerade kleinen Partnerorganisationen fehlen oft die praktischen Erfahrungen mit der systematischen Anwendung von Planungs-, Monitoring- und Evaluationsverfahren und gelegentlich fehlen auch theoretische Kenntnisse. Dies ist nachvollziehbar, erfolgte die Einführung von diesen Verfahren doch zu meist auf Wunsch externer Geber, die insbesondere auf Kontrolle und Rechenschaft zielten. Dem entsprechend setzen viele Partner PME-Verfahren vor allem zur Rechenschaftslegung für den Geber ein (also fremdbestimmt), seltener tun sie es selbstbestimmt zur Professionalisierung der eigenen Projektarbeit. Die Herausforderung besteht somit darin, die Partnerorganisationen dabei zu unterstützen, PME-Verfahren zur Verbesserung der Wirksamkeit der eigenen Projekte selbstbestimmt einzusetzen und sie so anzupassen, dass sie den Erfordernissen vor Ort am besten dienen. Partnerorganisationen,

die mit einem selbst angepassten Verfahren arbeiten fällt es vergleichsweise leicht, Lernprozesse zur Verbesserung der eigenen Wirksamkeit zu organisieren und gleichzeitig den Erfordernissen der Rechenschaftslegung zu entsprechen.

Eine Methode, die wie Outcome Mapping eine gute Balance zwischen Lernen und Rechenschaft anstrebt, kann dabei eine wertvolle Hilfe sein. Ihre Fokussierung auf direkte Wirkungen im Projektumfeld trägt dazu bei, die oft überhöhten Erwartungen der Öffentlichkeit, von staatlichen Finanzgebern, aber auch kirchlichen Werken und nicht zuletzt der Partnerorganisation selbst auf ein realistischeres Maß zu beschränken. Hier könnte in Zeiten erhöhter Erwartungen an die Rechenschaftslegung auch eine besondere Aufgabe für kirchliche Organisationen liegen, denen die Partnerorientierung traditionell ein besonderes Anliegen ist: Überzeugungsarbeit zu leisten für realistischere Wirkungserwartungen gegenüber der Friedens- und Entwicklungszusammenarbeit.

Es ist spät geworden in Tumaco. Die engagierten Diskussionen innerhalb der Gruppe haben Zeit gekostet. Das Team zeigt sich entschlossen, die Planung zu Ende zu bringen. Die Zeit dafür ist gut investiert. Schließlich konnten die zentralen inhaltlichen Planungsschritte gemeinsam vereinbart werden. Die angestrebten Wirkungen in Form von Verhaltensänderungen sind herausgearbeitet und mit Fortschrittsindikatoren versehen, die eine regelmäßige Überprüfung des Projektfortschritts erlauben. Ein Evaluationsplan wurde bereits erstellt. Das Ziel, eine gemeinsame und ganz praktische Arbeitsgrundlage zu schaffen, ist erreicht worden. Das Projekt hat Struktur bekommen, an Klarheit gewonnen und wir sehen gespannt seinen „Wirkungen“ entgegen. ||



Stefan Willmutz begleitet im Auftrag der AGEH Partnerorganisationen bei der Einführung und Verbesserung wirkungsorientierter Planungs- und Monitoringverfahren.

Die Zeit ist reif für neue Methoden

Über die Vorteile quantitativer partizipativer Ansätze

| Robert Chambers

Unter „partizipativen Methoden“ werden in der Entwicklungszusammenarbeit Methoden verstanden, mit deren Hilfe die betroffenen Menschen selbst – häufig Arme und Analphabeten – relevante Informationen und Einschätzungen für die Planung und für die Bewertung von Projekten zusammentragen. Der Austausch in Gruppen und die Visualisierung wesentlicher Aspekte in Bildern, Karten und Diagrammen sind zentrale Elemente dieser Methoden.

Robert Chambers, einer der Mitentwickler und Verfechter von partizipativen Methoden der Entwicklungszusammenarbeit in den 1980er und 1990er Jahren, forscht zur Zeit unter anderem zu der Frage, wie diese und weiterentwickelte Methoden eingesetzt werden können, um eine gute quantitative Datenlage über Entwicklungsprojekte zu schaffen. So genannte „quantitative partizipative Methoden“ sieht er als eine Alternative zu umfangreichen Befragungen durch externe Interviewer und Experten, wie er in einem Fachbeitrag im IDS-Bulletin Volume 41, Number 6, November 2010 erläutert.

Chambers Ansatzpunkt ist dabei ein oft zu hörender Vorwurf: Die Datenlage zu landwirtschaftlichen Projekten, die durch Monitoring und Evaluierung und durch Wirkungserfassung entsteht, sei zu schwach – nicht zuletzt, weil aussagekräftige Zahlen fehlen. In dem genannten Artikel hat er eine Fülle von Literatur zusammengetragen, in der über Erfahrungen berichtet wird, solche Zahlen mit Hilfe von quantitativen partizipativen Methoden zu erheben. Wir veröffentlichen hier seine Schlussfolgerungen aus diesem Artikel.

Dorothee Mack, Misereor

Eine entscheidende Frage ist zunächst die der Perspektive. Wenn Monitoring und Evaluierung (M&E) sowie Wirkungserfassung schwach sind, für wen sind sie dann eigentlich schwach? Sind sie für „uns“, die Fachleute für landwirtschaftliche Entwicklung, schwach? Oder sind sie es für unsere „Klientel“, die oft ressourcenarmen Bauern und Viehzüchter, viele davon mit Klein- und Kleinstbetrieben, deren Interessen sie eigentlich dienen sollen? Um wessen Monitoring und Evaluierung, wessen Wirkungserfassung geht es? Für wen werden M&E und Wirkungserfassung durchgeführt? Wem entstehen dabei welche Kosten? Zu wessen Nutzen geschieht dies? Einige M&E-Untersuchungen und Wirkungserfassungen arbeiten mit Untersuchungsmethoden wie Fragebögen, die die Bauern Zeit kosten, ohne dass für sie ein unmittelbarer Nutzen ersichtlich wäre. In anderen Fällen wird mit kostspieligen Messverfahren operiert. Von daher stellt

sich die Frage, ob quantitative partizipative Methoden Win-Win-Lösungen bieten können, bei denen M&E und Wirkungserfassung sowohl den Bauern selbst als auch denjenigen, die Entwicklungsprozesse von außen begleiten, Vorteile verschaffen.

| Starke Argumente

Erkenntnisse über quantitative partizipative Methoden gibt es bereits in großer Zahl. Doch bisher finden sie bei den wichtigen Entscheidungen nicht die Anerkennung, die ihnen zusteht. Dabei liefern unsere Erkenntnisse starke Argumente für ihre Anwendung:

Bauern und Viehzüchter können quantifizieren. Wir wissen jetzt, dass Bauern, Viehzüchter und andere Gruppen bei entsprechender Begleitung und unabhängig von ihrem Alphabetisierungsgrad mit sichtbaren und greifbaren Methoden zählen, messen, einschätzen, ein-

Ein glückliches Gesicht markiert Fortschritte

Eine Bewegung von Landlosen in Bangladesch kämpft um Landrechte. Als Erfolgsindikator für ihre Arbeit schien sich „Zugang zu Land“ anzubieten, doch das Monitoring zeigte, dass nur eine Minderheit der Gruppen dieses Ziel erreichte. Trotzdem trafen sich die Mitglieder langfristig aus eigenem Antrieb und mit großer Begeisterung.

Was bewegt die Menschen dazu und welchen Nutzen ziehen sie daraus? Um Antworten darauf zu finden, wurde mit partizipativen Methoden gearbeitet, denn die Organisation bestand darauf, dass ein Monitoringsystem zu allererst den Landlosen selbst nutzen müsse. Dabei mussten die externen Gutachter zunächst lernen, auf die eigenen Erfolgskriterien zu verzichten und die der Landlosen herauszufinden. Methoden wie Stimmungsbarometer, Matrix Scoring, Zeitlinien, aber auch Bilder und Rollenspiele kamen zum Einsatz. So entstanden mehr als 8000 Gruppen-Aussagen. Die Forscher entwickelten daraus schließlich 132 Indikatoren und überprüften diese mit den Mitgliedern der Bewegung. Die

Indikatoren zeigten, dass das Leben der Mitglieder durch die kollektive Solidarität innerhalb der Bewegung in vielfältiger Weise bereichert und verbessert wurde und nicht nur in ökonomischer Hinsicht, wie von den Geldgebern erwartet.

Seit 2004 analysieren die Gruppen der Landlosen jährlich den Fortschritt in Bezug auf die selbst entwickelten Indikatoren: Sie diskutieren Beispiele dafür, dass ein Merkmal erreicht oder nicht erreicht ist, und ordnen ihm entsprechend ein glückliches oder unglückliches Gesicht zu. Die Gruppenmitglieder empfinden dies als ihren eigenen Prozess, der ganz ihren eigenen Zwecken dient. Auf der Ebene der Organisation entsteht die Übersetzung in Zahlen, die die Entwicklung der Bewegung als Ganzes aufzeigen.

Dorothee Mack, auf der Basis von Jupp und Ali, Measuring Empowerment? Ask Them – Quantifying qualitative outcomes from people's own analysis; SIDA 2010

Maiskörner auf Lehm Boden

In Eritrea hat die Regierung vorgeschlagen, verstreute Felder der Bauern zusammenzulegen. Eine Delegation von Forschern und einem Regierungsbeamten besucht ein Dorf, um dies zu diskutieren. Der Dorfvorsteher, nach seiner Meinung befragt, antwortet: „Was auch immer die Regierung sagt, ist richtig.“ Im Anschluss ergibt sich ein Gespräch mit einer Bäuerin, einem Bauer und dem Dorfvorsteher. Spontan setzen die Forscher partizipative Methoden ein:

Ein Forscher fragte, ob die Bauern eine Karte der verschiedenen agrarökologischen Zonen um das Dorf herum erstellen könnten. Mit Kreide und Enthusiasmus zeichneten sie eine große Karte auf den Lehm Boden, die sechs verschiedene Zonen zeigte. Sie wurden dann gebeten, 100 Maiskörner abzuzählen und eine Matrix zu zeichnen mit den agrarökologischen Zonen an der Seite und ihren wichtigsten Agrarerzeugnissen oben. Mit viel Diskussion und häufigen Korrekturen verteilten die drei Personen die Maiskörner in der Matrix – nach der Bedeutung, die ihre Erzeugnisse in den verschiedenen Zonen haben. Dies zeigte die Komplexität ihres Anbausystems und machte deutlich, dass die Bauern Land in den unterschiedlichen Zonen brauchten.

Als sie fertig waren und die Verteilung der Agrarprodukte auf die Zonen für alle sichtbar war, sagte derselbe Dorfvorsteher zu dem Regierungsbeamten: „Jetzt können Sie sehen, dass Ihr Vorschlag nicht funktionieren wird.“ Die Karte und die Tabelle wurden in den politischen Zirkeln in der Hauptstadt später weiter diskutiert.

Quelle: Aufsatz von R. Chambers, A Revolution: Whose Time has Come? The Win-Win of Quantitative Participatory Approaches and Methods, in: IDS-Bulletin, November 2010

ordnen, bewerten und vergleichen und auf diese Weise verwertbare Zahlen generieren können. Die so gewonnenen Zahlen lassen sich analysieren wie jede andere Statistik.

Partizipative Methoden können das Qualitative quantifizieren. Partizipative Methoden kön-

nen fast jede der menschlichen Beurteilung zugängliche qualitative Dimension quantifizieren, beispielsweise auch Aspekte des Wohlergehens. Im landwirtschaftlichen Bereich ist ein gängiges Beispiel für diesen Ansatz die Bewertung von Getreidesorten durch Bauern. Diese stufen unterschiedliche Varianten einer Getreidesorte anhand einer Matrix ein. Welche Eigenschaften der Sorten bewertet werden, legen sie zuvor selbst fest. Viehzüchter wenden dieselbe Methode an, um Dienstleister zu vergleichen.

Mit quantitativen partizipativen Methoden gewonnene Zahlen sind in der Regel genauer und relevanter als Zahlen aus Fragebögen und Zählungen – vor allem, wenn die Teilnehmer sehr motiviert sind und das Thema „richtig durchdringen wollen“. Bisweilen ist der Unterschied nachgerade spektakulär. Ein einfallsreiches Vorgehen kann Datenmaterial von fundierter Qualität und Exaktheit liefern, das auf andere Weise überhaupt nicht zugänglich wäre. Ein strenger, hoher Standard von Zuverlässigkeit und Relevanz lässt sich erreichen, wenn folgende Anforderungen erfüllt werden: Eine sorgfältige Planung, die kritische partizipative Begleitung, die Beobachtung von Synergien, die durch Visualisierung und Gruppendiskussion entstehen, sowie die Überprüfung und Validierung der Ergebnisse durch weitere Methoden.

Passende partizipative Methoden zu entwickeln, erfordert eine partizipative Haltung sowie ein

partizipatives Verhalten und es braucht Zeit. Partizipative Methoden wie Mapping (das Kartographieren von Informationen) oder Matrix-Scoring (das quantitative Bewerten in einer Matrix) sind dann jedoch flexibel, ziemlich unkompliziert und bedürfen keiner ausführlichen Erprobung. Aber die zielgerichtete Entwicklung einer Methodologie, die Methoden und Ansätze so zusammenbringt, dass sie zu einem speziellen Kontext und Zweck passt, benötigt Zeit, fachliches Knowhow, Erfindungsgeist, Geduld und schrittweises Ausprobieren.

Die Bauern beteiligen sich nur, wenn sie den Nutzen erkennen. Wenn sich Bauern langfristig beteiligen sollen, müssen sie den Eindruck gewinnen, dass sie auf die eine oder andere Weise etwas davon haben. Das können verbesserte Anbaumethoden sein, aber auch soziale Verbesserungen, Lernerfolge oder ein emotionaler Gewinn.

| Beispiele für Anwendungen partizipativer Methoden

In Bangladesch hat eine soziale Bewegung mit einer halben Million Mitglieder gezeigt, dass selbstorganisierte Gruppen Datenmaterial hervorbringen können, die sich zur jährlichen Erfassung sozialen Wandels eignen (siehe Kasten S. 19).

Mit Viehzüchtern in Ostafrika wurden mit einfachen partizipativen Methoden Statistiken erzeugt: Beim „Matrix Scoring“ werden Steine in bestimmter Anzahl in eine in den Sand gezeichnete Matrix platziert; beim „proportional piling“ werden sie in einem bestimmten Verhältnis zu Haufen (engl. piles) geschichtet. Kausalität und Zuordnung werden in einer ähnlichen Weise visualisiert und quantifiziert, die für die Zielgruppen verständlich ist. Die kollektiven Bewertungen und Beurteilungen durch die Bauern und Viehzüchter basieren auf Indikatoren, Kategorien und Kriterien, die diese auf Grundlage ihrer eigenen Erfahrung und Werte entwickelt haben. Durch die Kombination mehrerer Methoden entstehen logische, fundierte und glaubwürdige methodische Zugänge, die Kausalitäten, Wirkungen und unvorhergesehene



Foto: Kathrein Tallowitz-Rojas Artesaga

Selbstreflexion schlägt Faktensammlung

Vom Wert kompetent gestalteter partizipativer Evaluierungen

Auswirkungen besser beschreiben als die meisten nicht-partizipativen Methoden.

| Win-Win-Situationen und Entwicklungsperspektiven

Eindeutiger als jemals zuvor ist heute belegt, dass partizipative Ansätze und Methoden Zahlenmaterial und Statistiken von guter Qualität erzeugen können, dass sich durch partizipative Vergleiche fast jede qualitative Größe quantifizieren lässt und dass Bauern und Viehzüchter von partizipativen Analysen profitieren. Sie ziehen daraus Nutzen für ihr eigenes Verständnis und Handeln. Der Prozess des Erzeugens partizipativer Zahlen an sich stärkt die Beteiligten. Er versetzt sie in die Lage, die Komplexität und Vielfalt ihrer Bewirtschaftungssysteme zu analysieren und den politischen Entscheidungsträgern vor Augen zu führen (siehe Kasten S. 20).

In Zukunft kommt es darauf an, dem Potenzial quantitativer partizipativer Methoden bei den Mitarbeitern der Entwicklungsorganisationen und bei Wissenschaftlern zur Anerkennung zu verhelfen. Wie jede Neuerung brauchen diese Methoden überzeugte Verfechter, die sich für ihre Weiterentwicklung und Verbreitung einsetzen. Die weit verbreitete Unzufriedenheit mit den gängigen Methoden und Ansätzen sowie die hier beschriebenen Win-Win-Qualitäten quantitativer partizipativer Methoden (sie nutzen den Bauern und generieren verlässliche Zahlen) machen jedoch Mut, dass Fortschritte erzielt werden können. Damit dies geschehen kann, müssen viel mehr Fachleute inspiriert werden, diese Methoden zu übernehmen und anzupassen sowie ihre Erkenntnisse weiterzugeben. Die vielen Millionen ressourcenarmer Kleinbauern haben es verdient. | |

Übersetzung aus dem Englischen: **Herbert Eppel**, Leicester, UK, in Zusammenarbeit mit Misereor.



Robert Chambers forscht im Rahmen des „Participation, Power and Social Change Team“ am Institute of Development Studies in Brighton, Großbritannien.



Foto: Rita Gebert

| Bernward Causemann

Externe Gutachter bekommen oft nur einen verzerrten Einblick in das Geschehen eines Entwicklungsprogramms. Je stärker die Betroffenen sich selber Gedanken über das Programm machen, desto mehr lokales Wissen wird mobilisiert.

Juni 2009: Wir treffen Frauen aus Spar- und Kreditgruppen an der kenianischen Küste. Sie erzählen uns begeistert von den Erfolgen ihres Projekts. Die Frauen helfen sich gegenseitig, sind durch ihr Ersparnis ein wenig abgesichert und werden von staatlichen Behörden wie der landwirtschaftlichen Beratungsgesellschaft unterstützt. Auch kritische Nachfragen ergeben ein durchweg positives Bild. Hätten wir hier aufgehört, auch der keniani-

sche Kollege hätte geglaubt, dass sich die Situation der Frauen durch das Projekt verbessert hat. Tatsächlich geht es ihnen aber schlechter als zuvor, wie die Lifeline, die Lebenslinie, zeigt.

Lifeline ist ein Instrument aus dem Participatory Rural Appraisal (PRA), einem Ansatz, bei dem Situationsanalysen unter intensiver Beteiligung der Betroffenen durchgeführt werden. Seit etwa 15 Jahren wird PRA auch für die Wirkungsanalyse genutzt. Wir baten die Frauen, die vergangenen Jahre auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) einzuordnen (vgl. Grafik S. 22). Es zeigte sich, dass die beiden letzten Jahre mit Abstand die schlechtesten waren. Aufgrund schlechter Ernten hatten viele nicht mehr genug zu essen. Eine Frau sagte: „An manchen Tagen essen wir nur Mangos.“ Als Ursachen wurden die Dürre der vergangenen Jahre und die gestiegenen Nahrungsmittelpreise genannt. Ohne dass die Frauen es formulierten, spiegelten ihre Erfahrungen die Nahrungsmittelkrise und die Finanzkrise von 2008 wider.

Die Diskrepanz zwischen den verschlechterten Lebensumständen und der positiven Bewertung des Projektes verwundert. Doch die Frauen sahen darin keinen Widerspruch. Die Spar- und Kreditgruppen hätten die Folgen der Krise abgemildert, denn sie konnten auf Ersparnisse zurückgreifen und mithilfe von Krediten kleine Geschäfte tätigen. Auch die Gruppensolidarität habe ihnen geholfen. Vor allem aber waren die Frauen überzeugt, dass es ihnen besser ergangen war als den Familien, die nicht am Projekt beteiligt waren.

| Mehr als eine Befragung von Beteiligten

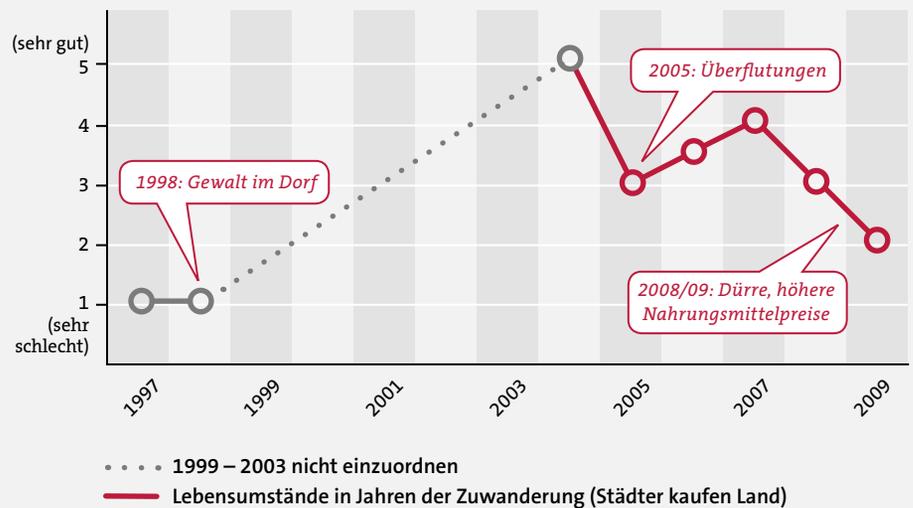
Mitte der 1990er Jahre entwickelte Susanne Neubert mit MAPP (Method for Impact Assessment of Programmes and Projects) eine Methode, mit der die Wirkung von Interventionen in einem Dorf erfasst werden kann. Dazu nutzte sie verschiedene Instrumente der PRA. Denn partizipative Evaluierung hat große Potenziale. Wenn Beteiligte sich aus eigenem Interesse überlegen, was geschehen ist und wie es gewirkt hat, entstehen Erkenntnisse, die externe Gutachter durch Befragung kaum gewinnen können.

Ähnlich einsetzbar sind die sogenannten „Tiny Tools“ („kleine“, einfach anzuwendende partizipative Erhebungsinstrumente), die NGO-IDEAs zusammengestellt hat (siehe Beitrag S. 14). Diese Instrumente stellen Veränderungen aus Sicht der Betroffenen dar, erfassen unerwartete Wirkungen oder analysieren die Ursachen für Erfolg und Misserfolg. Die Tiny Tools eignen sich für externe Evaluierungen genauso wie für Selbstevaluierungen und das Monitoring von Entwicklungsprogrammen.

Allerdings ist partizipative Evaluierung mehr als die Anwendung von PRA-Methoden. Ohnehin ist der Begriff nicht klar definiert. Das Verständnis reicht von der einfachen Durchführung von Auftakt- und Abschlussworkshops bei einer externen Evaluierung bis hin zur reinen Selbstevaluierung. Evaluatoren können als Moderatoren oder als Gutachter auftreten. Zentral ist: Die Beteiligten werden nicht nur befragt, sondern reflektieren und bewerten selber, wie im obigen Beispiel die Entwicklung des Dorfes.

Entwicklung der Lebensumstände in einem kenianischen Dorf

„Lifeline“ nach Einschätzung von Frauen des Dorfes



Aber werden bei partizipativen Evaluierungen nicht nur interessengeleitete, parteiische Ergebnisse erzielt? Die Kritik ist häufig zu hören und nicht in jedem Fall unberechtigt, allerdings gibt es auch bei externen Evaluierungen Verzerrungen. In der direkten Interaktion mit Externen kalkulieren die Betroffenen häufig, welche Antworten ihnen den größten Vorteil bringen. Halten die Externen sich zurück, so dass die Betroffenen selber sich bemühen, die Entwicklungen zu verstehen, werden die Aussagen realistischer und die Art, wie das Gespräch abläuft, gibt weitere Informationen. Wenn solch ein Reflexionsprozess im Gang ist, können Externe Anstöße geben und das Nachdenken unterstützen und herausfordern. Zu beiderseitigem Nutzen: Die Ergebnisse werden verlässlicher, wovon alle Beteiligten profitieren.

| Bedingungen für den Erfolg

Damit partizipative Evaluierungen verlässliche Erkenntnisse bringen, müssen drei Voraussetzungen erfüllt werden:

Offenheit: Die Betroffenen müssen den Wunsch haben, ihre Situation besser zu verstehen, das heißt ehrlich zu analysieren. Bei armen Bevölkerungsgruppen gelingt dies häufig, wenn sie die Erfahrung gemacht haben, dass die Entwicklungsprogramme sich ernsthaft um eine Verbesserung ihrer Situa-

tion bemühen. Ein partizipativer und ganzheitlicher Entwicklungsansatz erzeugt diese Bereitschaft eher als Programme mit vorgegebenen und stark eingeschränkten Zielen, die sich an externen Kennzahlen orientieren.

Kompetenzvermutung: Wer eine partizipative Evaluierung anleitet, muss an die Kompetenz der Betroffenen glauben. Zwar ist seit langem bekannt, dass Betroffene Vieles besser einschätzen können als Experten. Doch dies ist noch nicht in den Köpfen aller beteiligten Projektmitarbeiter und Wissenschaftler angekommen. Deshalb sind partizipative Ansätze oft erfolgreicher, wenn die Mitarbeiter vor Ort aus der Zielgruppe selbst rekrutiert wurden.

Triangulation: Jede Aussage muss mit einer anderen Methode oder aus einer anderen Perspektive überprüft („trianguliert“) werden. MAPP und die Tiny Tools verlangen daher, dass Gruppendiskussionen ein Ergebnis hervorbringen, zum Beispiel eine Grafik, auf das sich alle beziehen können. Dennoch sollten auch diese Methoden überprüft werden, etwa durch Reflexion der Ergebnisse mit Projektmitarbeitern oder örtlichen Experten. Auch die Evaluatoren können durch Feedback dazu beitragen.

Natürlich gibt es auch Situationen, in denen Betroffene völlig unrealistische Aussagen machen. Dann kann es helfen, die Projektmitarbeiter in Anwesenheit der Zielgruppe

The Big Push Back

Viele teilen die gleichen Sorgen

zu fragen, wie sie die Aussagen einschätzen. So fliegt ein potemkinsches Dorf schnell auf, und ein authentischeres Gespräch kann folgen. Wo das nicht gelingt, ist partizipative Evaluierung kaum geeignet.

| Externe Evaluierung wird überschätzt

Es hat in der Entwicklungszusammenarbeit einen seltsamen Sonderweg gegeben. Während es für Unternehmen, Behörden und auch Vereine selbstverständlich ist, den Wert der eigenen Arbeit mit internen Daten zu belegen – der Jahresbericht einer Aktiengesellschaft ist Ergebnis einer Selbstevaluierung, auch die beteiligten Wirtschaftsprüfer arbeiten nur mit Unternehmensdaten –, geht in der Entwicklungszusammenarbeit ein großer Teil der Mittel und Instrumentenentwicklung in externe Evaluierungen. Evaluierungen, in denen Gutachter zwei bis drei Wochen vor Ort sind, werden jedoch erheblich überschätzt. Eine profunde Einschätzung der Situation ist in der Regel nur möglich, wenn im Laufe des Programms gute Daten erhoben und von den Beteiligten analysiert werden. Das braucht häufig externe Unterstützung, ist im Kern aber eine partizipative Bewertung des Programms. Die Qualität partizipativer Evaluierung steigt, wenn unabhängige Externe im Dialog die Analyse unterstützen.

Kern einer nachhaltigen Entwicklung ist die soziale Transformation. Die meisten Millenniumentwicklungsziele greifen deshalb zu kurz. Sozialer Wandel lässt sich kurzfristig fast nur aus der Perspektive der Betroffenen erfassen. In Ländern, in denen die öffentliche Statistik unterentwickelt ist, sind auch die langfristigen Folgen sozialen Wandels kaum an Kennzahlen messbar. Partizipative Evaluierungen können hier einen Ausweg weisen. ||



Bernward Causemann ist freiberuflicher Berater, Gutachter und Coach in der Entwicklungszusammenarbeit. Zurzeit arbeitet er in der Projektleitung von NGO-IDEAs.

| Dorothee Mack

Eine Initiative, die auf einer Evaluationskonferenz in Utrecht im Mai 2010 entstanden ist, macht deutlich, dass Misereor mit den in diesem Dossier angesprochenen Themen und Fragen keineswegs alleine dasteht. Auszüge aus der Einleitung der „Draft concept note“, die in Utrecht dazu verteilt wurde, illustrieren dies und zeigen, dass der Druck in anderen Ländern weitaus höher ist als in Deutschland.

„Entwicklungs-NGOs und Wissenschaftler arbeiten hart daran zu klären, wie sie ihre Programme monitoren und bewerten können. Sie sind an demokratischeren, stärker in der Realität der Praxis gegründeten Alternativen zu den ergebnisorientierten Methoden interessiert, die ihnen von staatlichen Gebern und privaten Stiftungen auferlegt werden. Diese Geber üben immer größeren Druck aus: Projekte/Programme sollen so entworfen und über ihre Durchführung in einer Weise berichtet werden, die davon ausgeht, dass alle Probleme begrenzt oder einfach seien. (...) Macht, Beziehungen, die Parteilichkeit von Wissen sowie Komplexität werden ignoriert, ebenso Unvorhersehbares und positive wie negative ungeplante Folgen. (...) Wir erleben uns einer diffusen Tyrannei unterworfen – und unterwerfen ihr andere, mit denen wir zusammenarbeiten –, in der alle sagen, sie wollen sich nicht in dieser Weise verhalten. Und doch fühlen sich alle unter Druck, genau dies zu tun.“ (Übersetzung D. Mack)

Die Initiative erhielt großen Zuspruch. Viele ließen sich auf die Verteilerliste der Initiatorin Rosalind Eyben vom Institute of Development Studies in Brighton, Großbritannien, setzen. Zu einem Workshop in Brighton im September kamen um die 70 Interessierte. 50 Personen und Organisationen aus zahlreichen Ländern im Süden und Norden (darunter Misereor) sind interessiert, im Rahmen eines Aktionsforschungsprojekts der Komplexität von Entwicklungsarbeit und einer angemessenen Berichterstattung über diese Komplexität nachzugehen. ||

Weitere Informationen auf www.bigpushback.net sowie bei Rosalind Eyben, IDS (r.eyben@ids.ac.uk).

Weblinks und Literatur

MISEREOR-Publikationen:

(erhältlich über www.misereor.de oder über evaluation@misereor.de):

Das Wirkungsverständnis von MISEREOR

Evaluierung in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von MISEREOR

Jahresevaluierungsberichte 2006-2009

Strengthening people-led development. A joint effort of local communities, NGOs and donors to redefine participation

Vertiefende Literatur:

Robert Chambers, *Revolutions in Development Inquiry*, Earthscan, London 2008

Robert Chambers, *A Revolution Whose Time Has Come? The Win-Win of Quantitative Participatory Approaches and Methods*, in: *IDS-Bulletin Volume 41, Number 6*, November 2010

Jörg Faust, Susanne Neubert (Hrsg.), *Wirksamere Entwicklungspolitik. Befunde, Reformen, Instrumente*, Nomos 2010

Dee Jupp, Sohel Ibn Ali, *Measuring Empowerment? Ask Them. Quantifying qualitative outcomes from people's own analysis*; SIDA 2010

Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation*, Guilford, New York 2008

Weblinks:

www.misereor.de/projekte/wirkung-evaluierung-beratung/evaluierung-und-beratung.html

www.ngo-ideas.net

www.bigpushback.net

Dieses Dossier ist eine Beilage zur Ausgabe 4-2011 von welt-sichten.

Konzept und Redaktion: Dorothee Mack und Barbara Wiegard (beide MISEREOR), Anja Ruf (im Auftrag von welt-sichten)

Gestaltung: Silke Jarick, Angelika Fritsch

Verantwortlich i.S.d.P.: Michael Kleine (MISEREOR)

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

Redaktion „welt-sichten“
Postfach 50 05 50
D-60394 Frankfurt/Main
www.welt-sichten.org



Mut ist, Waffen mit Worten zu bekämpfen.

Wir unterstützen die Mutigen im Sudan, die nach 50 Jahren Bürgerkrieg neue Schulen bauen. Ihre Spende hilft! www.misereor.de

MISEREOR
● MUT ZU TATEN

