

Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



Schritt 1: Projektziele definieren

Die Wirkung des Projekts kann nur gemessen und überprüft werden, wenn klar ist, was das geplante Projekt bewirken soll. Eine Situationsanalyse und die Definition der Wirkungsziele bilden die Grundlage der Wirkungsmessung.

So wird es gemacht

Aktivitäten Unter Berücksichtigung von Umfeld und Kontext muss geklärt werden, worin die problematische Situation der Zielgruppe besteht, was die Ursachen sind und welche Bedürfnisse bestehen. Es ist zu definieren, welche Veränderung das Projekt bewirken soll. Die Zielgruppe sollte schon von Beginn weg einbezogen und die übergeordneten Zielen müssen im Auge behalten werden.

Fragen Mit der Beantwortung folgender Fragen kann der erste Schritt zur Wirkungsmessung angegangen werden:

- Was ist das Problem und dessen Ursachen?
- Welche Bedürfnisse hat die Zielgruppe und was wollen weitere Anspruchsgruppen?
- Was wollen wir bei der Zielgruppe verändern?
- Welche längerfristigen Wirkungen sollen dadurch ausgelöst werden?
- Wie tragen wir damit zu den übergeordneten Zielen innerhalb und ausserhalb unserer Organisation bei?
- Welche externen Faktoren und Kräfte können den Zielen entgegenwirken?

Resultate

- Projektziele sind definiert.
- Oberziele sind geklärt.

Hilfsmittel

- Logical Framework Approach: Stakeholder-, Problem- und Zielanalyse
- Outcome Mapping: Intentional Design
- Theory of Change: Identify Goals and Assumptions

WICHTIG

Die Wirkung eines Projekts ist klar zu unterscheiden von dessen Output. Outputs sind die vom Projekt erbrachten Dienstleistungen und Produkte. Wirkungen sind bei den Zielgruppen ausgelöste Effekte. Wir unterscheiden zwischen direkten, kurzfristigen Wirkungen des Projekts bei der Zielgruppe (Outcome) und mittelbaren, längerfristigen Wirkungen (Impact) für die Gemeinschaft. Das Ziel des Projekts auf der Outcome-Ebene wird als Projektziel bezeichnet. Das Ziel des Projekts auf der Impact-Ebene wird als Oberziel bezeichnet. Im Zewo-Leitfaden zur Wirkungsmessung orientieren wir uns primär an der Wirkung auf der Outcome-Ebene.

Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

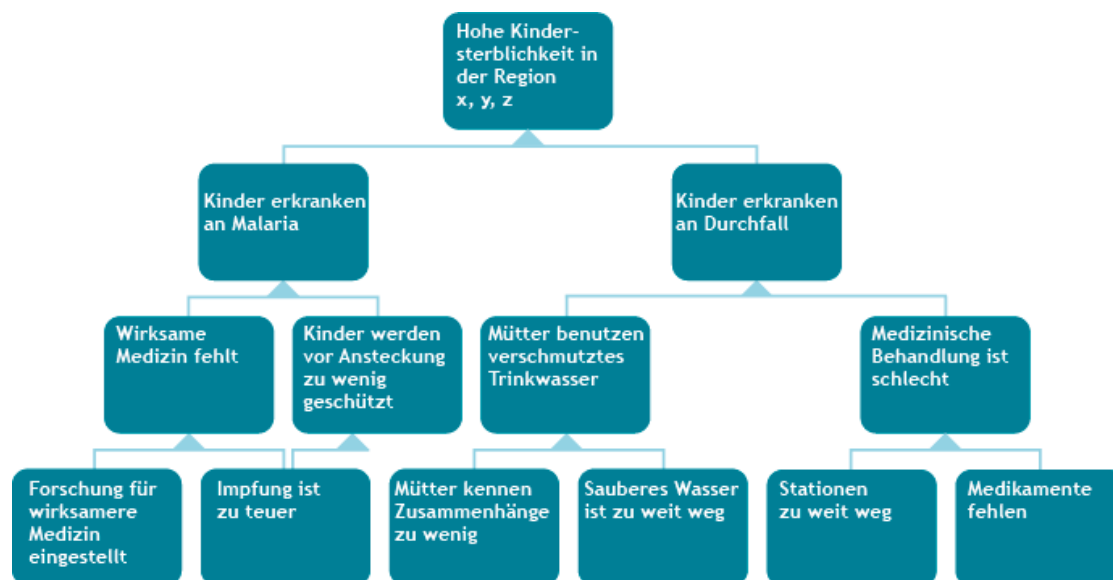
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



Problemanalyse

Ein häufig genutztes Mittel zur Identifikation von Problemen und deren Ursachen ist der Problembaum. Die Technik ist Bestandteil des Logical Framework Approachs. Der Problembaum wird idealerweise in einer partizipativen Gruppendiskussion über mehrere Schritte erarbeitet: Als erstes werden in einer offenen Brainstorm-Runde Probleme, die von den Teilnehmenden als wichtig erachtet werden, genannt und auf Kärtchen aufgeschrieben. Ausgehend von einem ausgesuchten Hauptproblem werden die Kärtchen in eine Hierarchie von Ursache und Wirkung gebracht. Das Produkt der Diskussion, der Problembaum, sollte ein korrektes, aber vereinfachtes Modell der Wirklichkeit zeigen.

Beispiel Problembaum



Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



Was ist ein Projektziel?

Das Projektziel beschreibt die erwünschten und direkten, kurz- und mittelfristigen Wirkungen (Outcome), die das Projekt bei der Zielgruppe erzielen soll. Das Projektziel muss im Einflussbereich des Projekts liegen, die Wirkungen sollten direkt dem Projekt zugeschrieben werden können. Das Projektziel wird oft als Nutzen des Projekts für die Zielgruppe formuliert: «*Besserer...*; *erhöhter ...*». Ebenfalls sinnvoll ist es, das Projektziel als einen zu erreichenden Zustand in der Zukunft zu formulieren.

Das Projektziel sollte auch tatsächlich eine Wirkung beschreibt. Das heisst: den Effekt oder die Veränderung, die das Projekt bei der Zielgruppe auslösen soll. In der Praxis ist es oft nicht ganz einfach, Wirkungen (Outcomes) von den Outputs also den Produkten und Dienstleistungen, die das Projekt hervorbringt zu unterscheiden. Gut formulierte, echte Wirkungsziele sind deshalb von grosser Bedeutung für eine aussagekräftige Wirkungsmessung.

Ein gut formuliertes Projektziel

- beschreibt tatsächlich die Wirkung des Projekts auf der Outcome-Ebene
- wurde partizipativ erarbeitet
- ist von der Zielgruppe und weiteren Anspruchsgruppen akzeptiert
- ist klar und prägnant

ACHTUNG

- Nicht einfach die Outputs zusammenfassen, sondern die dadurch auszulösenden Wirkungen auf einem höheren Level beschreiben.
- Klar unterscheiden zwischen Ziel und Indikator.
- Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Ziele und Indikatoren zu unterscheiden. Die einzelnen Varianten sollten aber nicht vermischt werden.

Beispiele

- **Programm Gesundheit Kinder**
Der Gesundheitszustand der Kinder in den ärmsten Regionen des Landes soll verbessert werden.
- **Projekt Gesundheitskurse**
Junge Mütter in den Regionen x, y und z sollen vermehrt sauberes Trinkwasser verwenden oder verschmutztes Wasser abkochen.
- **Projekt Brunnenbau**
Die Bevölkerung in den Regionen x, y und z soll besseren Zugang zu sauberem Trinkwasser haben.
- **Projekt medizinische Versorgung**
An Durchfall erkrankte Kinder in den Regionen x, y und z sollen erfolgreich behandelt werden können.
- **Programm Bildung**

Die Gemeinschaften haben besseren Zugang zu formeller und informeller Bildung.

- **Projekt Empowerment**

Sozial und ökonomisch Benachteiligte beeinflussen die Entscheidungsfindung in der Region

- **Projekt Förderung von Bauernorganisationen**

Die Bauernorganisationen verbessern ihre institutionellen und organisatorischen Fähigkeiten.

Die Bauernorganisationen verbessern das Management ihrer ökonomischen Aktivitäten.

Bei der Umsetzung in der Praxis gibt es auch Ziele für lokale Partnerorganisationen. Für ein Hilfswerk, das nicht in direktem Kontakt mit den Zielgruppen steht, kann es sinnvoll sein, auf diese Ebene zu fokussieren. Sie ist jedoch nicht Gegenstand der Wirkungsmessung in diesem Leitfaden.



Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

Ziel und Indikator

In der Praxis werden die Begriffe «Ziel» und «Indikator» oft unterschiedlich definiert und verwendet. Grundsätzlich können drei Varianten unterschieden werden, die in der folgenden Tabelle anhand eines Beispiels veranschaulicht werden. Alle drei Varianten sind zweckmässig. Sie sollten jedoch nicht vermischt werden.

Wir verwenden in diesem Leitfaden die Variante 1.

Variante 1 (z.B. EU)

	Ziel	Indikator
Impact-Ebene	Weniger Kinder in x sterben an Durchfall	Kindersterblichkeit in x < 5% (bis 2015)
Outcome-Ebene	Verbesserter Zugang zu Trinkwasser	Gehzeit zum nächsten Brunnen < 15 Min. für 90% der Haushalte in x (bis 2015)
Output-Ebene	Brunnen erstellen	100 Brunnen in Betrieb

Variante 2 (z.B. Weltbank)

	Ziel	Indikator	Soll
Impact-Ebene	Weniger Kinder in x sterben an Durchfall	Kindersterblichkeit in x	< 5% (bis 2015)
Outcome-Ebene	Verbesserter Zugang zu Trinkwasser	Prozent der Haushalte in x mit Gehzeit zum nächsten Brunnen < 15 Min.	90% (bis 2015)
Output-Ebene	Brunnen erstellen	Anzahl Brunnen in Betrieb	100

Variante 3

	Ziel	Indikator
Impact-Ebene	Bis 2015 ist die Kindersterblichkeit < 5%	Kindersterblichkeit
Outcome-Ebene	90% der Haushalte in x haben guten Zugang zu Trinkwasser (bis 2015)	Prozent der Haushalte in x mit Gehzeit zum nächsten Brunnen < 15 min
Output-Ebene	100 Brunnen erstellen	Anzahl Brunnen in Betrieb



Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



Was ist ein Oberziel?

Das Oberziel beschreibt die langfristigen Wirkungen (Impact), die durch das Projekt (mit)ausgelöst werden sollen. Oft wird hier die Formulierung «*Das Projekt trägt dazu bei, dass ...*» verwendet. Damit wird veranschaulicht, dass die gewünschten Wirkungen auf dieser höheren Ebene meist nicht konkret und ausschliesslich diesem Projekt zugeordnet werden können. Das Oberziel stellt den Bezug des Projekts und der direkten Wirkungen (Projektziel) zu den übergeordneten Zielen innerhalb und ausserhalb der Organisation her.

Ein gut formuliertes Oberziel

- beschreibt tatsächlich die Wirkung des Projekts auf der Impact-Ebene
- zeigt den Bezug des Projekts (des Projektziels) zu den übergeordneten Zielen

Beispiele

- **Programm Gesundheit Kinder**
Es trägt dazu bei, dass die Kindersterblichkeit im Land sinkt.
- **Projekt Gesundheitskurs**
Es trägt dazu bei, den Gesundheitszustand der Kinder in den ärmsten Regionen des Landes zu verbessern.
- **Programm Bildung**
Ein erhöhtes Bildungsniveau der Gemeinschaften trägt dazu bei, dass die Armut sinkt.
- **Projekt Empowerment**
Trägt dazu bei, dass sich die Lebensbedingungen der sozial und ökonomisch Benachteiligten verbessern.
- **Projekt Förderung von Bauernorganisationen**
Trägt dazu bei, die ökonomische Situation der ländlichen Bevölkerung zu verbessern.

Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



Einbezug von Zielgruppen

Partizipation begleitet den ganzen Projektzyklus vom Festlegen der Strategie und Identifizieren von Zielen über die Planung und Durchführung der Aktivitäten bis zur Evaluation der Ergebnisse und Nutzen der Erkenntnisse. Nur so kann die Süd-NGO nach dem Weggang der Nord-NGO erfolgreich weiterarbeiten. Die Stimme des Südens äussert sich direkt und nicht via Expertenbestandesaufnahme. Partizipation beginnt bei den ersten Gesprächen.

Partizipative Definition der Projektziele und Planung

Ein ganze Reihe von Ansätzen, Methoden und Verhaltensweisen zur partizipativen Situations- und Problemanalyse, Zielsetzung und Projektplanung werden unter dem Titel Participatory Rural Appraisal (PRA) zusammengefasst. Dabei handelt es sich mehr um einen Stil als um eine konkrete Methode. Zu den Grundprinzipien von PRA gehören unter anderem:

- Empowerment: Wissen wird lokal erarbeitet und bleibt verfügbar.
- Respekt: Die lokalen intellektuellen und analytischen Fähigkeiten werden respektiert.
- Lokalisierung: Es werden extensiv lokale Materialien und Darstellungen verwendet.
- Inclusiveness: Auf die Beteiligung von marginalisierten Gruppen wird besonders geachtet.
- Visual Sharing: Informationen werden visuell dargestellt.
- Iteratives Lernen und Vorgehen: Instrumente werden schrittweise nacheinander und aufeinander abgestimmt eingesetzt.
- Triangulation: Die Untersuchungen werden durch möglichst viele Perspektivenwechsel validiert.
- Optimale Ignoranz: Unnötige Genauigkeit wird vermieden.



Bild: Ecosolidar

PRA hängt stark von den Moderatoren ab, die den Prozess leiten und katalysieren müssen, ohne ihn zu dominieren.

Partizipatives Monitoring und Evaluation

Der PRA Stil und Methodenkasten wird auch für das Monitoring und die Evaluation und damit für die Wirkungsmessung eingesetzt. Der Einbezug der Zielgruppen bei der Planung und Durchführung der Wirkungsmessung ist entscheidend für deren Akzeptanz. Dies gilt insbesondere für die Erarbeitung von Indikatoren, die Datenerhebung sowie für die Beurteilung der Wirkungen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Resultate der Wirkungsmessung auch von den lokalen Partnern gewinnbringend genutzt werden können.

Links

- Participatory Rural Appraisal auf Wikipedia (englisch)
- NGO Programme Karnataka-Tamil Nadu, Participatory Monitoring and Evaluation: Field Experiences (2005)
- Feinstein International Center, Participatory Impact Assessment – A Guide for Practitioners (2008)
- eldis, Resource Guide «Participation»