

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Schritt 6: Erkenntnisse nutzen

Die gewonnenen Erkenntnisse können genutzt werden, um Wissen innerhalb der Organisation aufzubauen und für die Zukunft zu lernen, um die Aktivitäten der Organisation wirkungsorientiert zu lenken oder um ihre Tätigkeit gegenüber Gebenden, Mittlern und der Zielgruppen zu legitimieren.

### So wird es gemacht

**Aktivitäten** Damit die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung auch genutzt werden, müssen die nötigen Voraussetzungen geschaffen und geeignete Kommunikationsformen gefunden werden. Diese sollten an den Empfängerkreis angepasst sein.

**Fragen** Mit der Beantwortung folgender Fragen kann der sechste Schritt der Wirkungsmessung angegangen werden:

- Wer soll die Erkenntnisse wozu nutzen?
- Was kann getan werden, um die Nutzung der Erkenntnisse zu fördern?
- Welche Kommunikationsformen haben sich bewährt?

**Resultate**

- Lernveranstaltungen durchgeführt, Erkenntnisse formuliert
- Informationen für strategische Diskussionen und Entscheide aufbereitet
- Über die erreichte Wirkung berichtet und Rechenschaft abgelegt

**Hilfsmittel**

- Good Practice zur Offenlegung
- Muster Leistungsbericht

**Beispiele**

- WWF Schweiz: Leistungsbericht
- DEZA: Wirkungsbericht im Wassersektor
- DEZA: Wirkung im Fokus — Einblick in DEZA-Programme
- Helvetas: Performance Indicators for Helvetas
- Helvetas: Good Teachers — a key to development
- Helvetas: Organic Cotton changes producers' lives

### WICHTIG

Die Nutzung der Ergebnisse muss von Anfang an systematisch geplant werden. Lernveranstaltungen, wie zum Beispiel Workshops mit Beteiligten, müssen frühzeitig an die Hand genommen werden. Ebenso sollte bereits im Voraus darüber nachgedacht werden, in welcher Form die Verbreitung der Erkenntnisse an weitere Kreise erfolgt, beispielsweise mittels Zusammenfassung der Ergebnisse in lessons learnt.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Lernen

Die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung sind eine gute Grundlage, um das Wissen der Organisation zu erweitern und um aus dem eigenen Handeln zu lernen. So werden Prozesse, Projekte und Programme aber auch die strategische Ausrichtung der Organisation verbessert und neuen Erkenntnissen angepasst.

### Fördernde Faktoren

- **Lernbereitschaft**  
Um das Lernen in einer Organisation zu institutionalisieren, braucht es die Bereitschaft der Leitung und eine entsprechende Strategie. Es müssen geeignete Strukturen geschaffen sowie die nötigen Hilfsmittel und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- **Lernfreudige Kultur**  
In einem lernfreudigen Umfeld werden Informationen zugänglich gemacht, Fehler akzeptiert und als Chance verstanden, um daraus als Person und Institution zu lernen. Es geht nicht darum, nach Schuldigen zu suchen und diese für Fehler zur Verantwortung zu ziehen. Dies behindert den Informationsaustausch und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen.
- **Zeit**  
Lernphasen sollten im Projektmanagement und Führungssystem einer Organisation fest eingeplant sein, damit sie in der Hektik des Alltags nicht untergehen. Gerade in der Planungs- und Entscheidungsphase werden unter Zeitdruck gerne Abkürzungen genommen. Die Integration bisheriger Erfahrungen und Erkenntnisse wird dann leicht vernachlässigt.
- **Kontinuität**  
Es sollte unter Einbezug der Betroffenen ein kontinuierlicher Feedbackprozess implementiert werden. Bis die Konsequenzen des eigenen Handelns absehbar sind, vergeht jedoch Zeit. Haben die Mitarbeitenden und Beraterinnen und Berater in der Zwischenzeit zu einer anderen Aufgabe, einem neuen Projekt oder zu einer anderen Organisation gewechselt, fehlt ihnen der Anreiz, aus den Erkenntnissen zu lernen. Häufige Personalwechsel und der kurzfristige Beizug von Beraterinnen und Beratern erschweren das Lernen. Um den Wissensverlust zu minimieren, sollten Ergebnisse und Erkenntnisse dokumentiert werden.
- **Innovationsgeist**  
Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung können dazu genutzt werden, Unbekanntes zu ergründen und Bekanntes besser zu verstehen. Organisationen sollten nicht der Versuchung erliegen, in Gewohnheiten zu verhaften und ausschliesslich auf Bekanntes und Bewährtes zu setzen.
- **Nachvollziehbarkeit**  
Sind Veränderungen nötig, müssen die Gründe dafür nachvollziehbar sein und der Prozess muss transparent gemacht werden. Ändert eine Organisation ihre Ausrichtung und Prioritäten zu häufig und zu rasch, wirkt sich das negativ aus auf die Bereitschaft zu lernen.

### Geeignete Formen der Kommunikation

- Diskussionsforen oder Workshops mit Mitarbeitenden und Betroffenen
- Regelmässige Besprechungen zu Project Reviews
- Lessons learnt formulieren und zugänglich machen
- Good-/Best-Practices-Richtlinien erarbeiten und in Ausbildung und Planung integrieren

## WICHTIG

Damit der Wissensaufbau und der Lernprozess gelingen, ist es wichtig, dass die Ergebnisse der Wirkungsmessung umgehend an die involvierten Stellen zurückfließen. Dadurch erkennen sie direkt, was die erbrachten Leistungen bei der Zielgruppe bewirkt haben. Mitarbeitende, Partnerorganisationen und Betroffene sollten gemeinsam darüber reflektieren, was gut war, wo es Probleme gab und was die Ursachen für Erfolge oder Misserfolge sind. So können sie gemeinsam nach Lösungen und Verbesserungsmöglichkeiten suchen und den Bedarf an zusätzlicher Ausbildung oder technischer Unterstützung ermitteln. Die Erkenntnisse sollten schriftlich festgehalten werden. Sind sie in der Organisation verankert und akzeptiert, werden sie in Zukunft auch beherzigt werden.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Lenken

Damit die geplante Wirkung mit möglichst grosser Wahrscheinlichkeit erreicht wird, müssen Organisationen auf veränderte Rahmenbedingungen und auf neue Erkenntnisse reagieren und ihre Projekte und Programme entsprechend steuern.

Die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung und aus dem Monitoring werden so aufbereitet, dass daraus hervorgeht, wie gut ein Projekt oder Programm geplant und umgesetzt wurde. Das heisst:

- Wie gut waren das Wirkungsmodell und die ihm zugrunde liegenden Annahmen, Hypothesen und Einschätzungen von Risiken oder Nebenwirkungen? Wie gut war die daraus abgeleitete Interventionsstrategie?
- Wurden die Leistungen rechtzeitig, in der geplanten Qualität und zu den budgetierten Kosten erbracht?

Mit diesen Erkenntnissen verfügt die Organisation über eine Grundlage, die ihr bei der Prioritätensetzung für die Überprüfung von Strategien, der Allokation von Ressourcen und beim Entwickeln von Verbesserungsmassnahmen hilft.



## Fördernde Faktoren

- **Gelegenheitsfenster**  
Wenn Ergebnisse der Wirkungsmessung zu einem Zeitpunkt vorliegen, an dem günstige externe Bedingungen für Veränderungen vorliegen sind, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie verwendet werden. Dies ist zum Beispiel

dann der Fall, wenn die Neubesetzung von Leitungsfunktionen ansteht, die periodische Überarbeitung der Unternehmensstrategie erfolgt oder wenn öffentliche Ereignisse stark mobilisieren.

### **Geeignete Formen der Kommunikation**

- Präsentationen für das leitende Organ oder die Geschäftsleitung
- Projektportfolio
- Internes Reporting

### **WICHTIG**

Um in einer Organisation wirkungsorientiertes Denken und Handeln zu fördern, braucht es nicht nur eine systematische Implementierung der Wirkungsmessung auf allen Stufen. Ebenso wichtig ist es, dass ein Klima der Transparenz und des Vertrauens geschaffen wird. Kritische Reflexion erfolgt unter Einbezug der Beteiligten und Betroffenen. Die kritische Reflexion ist auf das Erkennen von Verbesserungspotenzialen ausgerichtet, nicht auf das Suchen nach Schuldigen.

### **ACHTUNG**

Eine Organisation sollte ihre Entscheide nicht allein der Wirkungsmessung unterordnen. Sie läuft sonst Gefahr, nur noch das zu tun, was auch gemessen und möglichst eindeutig einer Wirkung zugeordnet werden kann. Die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung sind eine von mehreren Grundlagen, auf denen ein Entscheid getroffen werden kann.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Legitimieren

Die Ergebnisse der Wirkungsmessung sind eine wichtige Grundlage, um darlegen zu können, was eine Organisation mit den ihr zur Verfügung gestellten Mitteln bei der Zielgruppe bewirkt hat.

### Upward Accountability

Zum einen haben Hilfswerke gegenüber Geldgebern der öffentlichen Hand sowie gegenüber privaten und institutionellen Spenderinnen und Spendern eine Verantwortung. Sie müssen **zeigen**, dass sie die zur Verfügung gestellten Mittel zweckgerichtet, wirtschaftlich und wirksam eingesetzt haben. Werden dazu Wirkungsmessungen durchgeführt, basieren sie häufig auf einem Logical Framework Approach.

### Fördernde Faktoren

- **Unabhängigkeit**  
Je grösser die Unabhängigkeit der beurteilenden Instanz desto eher eignen sich die Ergebnisse der Evaluation für die Legitimation.
- **Wissenschaftlichkeit**  
Werden die Ergebnisse durch wissenschaftlich anerkannte und akzeptierte Institutionen produziert, ist die Akzeptanz in der Öffentlichkeit und oft auch bei der strategischen Führung grösser.
- **Kommunikation**  
Je besser die Kommunikationsform auf die Nutzergruppe zugeschnitten ist und je gezielter die Ergebnisse ausgewählt werden, desto höher kann der Legitimationseffekt ausfallen.

### Formen der Kommunikation

- Leistungsbericht mit Ergebnissen aus der Wirkungsmessung
- Bericht zur Wirkungsmessung eines Projekts, für einen Themenbereich oder eine Region

### Downward Accountability

Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass Hilfswerke auch gegenüber den Mittlern und den Zielgruppen eine Verantwortung haben und rechenschaftspflichtig sind. Zielgruppen sollen also nicht nur bei der Planung und Umsetzung von Entwicklungsvorhaben mit einbezogen werden, sondern Leistungen der Hilfswerke auch einfordern dürfen. Dadurch verändert sich das Verhältnis zwischen Hilfswerk und Zielgruppen von einem Verhältnis von Gebenden und Empfangenden zu einer echten und gleichberechtigten Partnerschaft. Es geht dabei um das Empowerment der Zielgruppen.

### Downloads

Beide Ansätze haben ihre Berechtigung. Die Herausforderung besteht darin, diese zu verbinden. Wie dies angegangen werden kann, zeigen folgende Beispiele.

- Accountability Learning and Planning System (ALPS) von Action Aid
- Standards für Humanitarina Accoutability Partnership (HAP)