

Andreas Kusch

**Entwicklungsprojekte
christlicher Hilfs- und Missionswerke planen:
Die Praxis des Projektzyklusmanagements und der
Logical-Framework-Analyse in 40 Schritten**



**Transformative Entwicklungszusammenarbeit
Working Paper 9**

**Akademie für Weltmission
Korntal, 2009**



Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung: Was ist ein Projektzyklusmanagement ?	4
1	Phase 1 im Projektzyklus: Die Programm-Phase	7
1.1	Schritt 01: Leitbildbedarf feststellen	7
1.2	Schritt 02: Leitbild entwickeln und kommunizieren	8
1.3	Schritt 03: Leitbild überarbeiten und umsetzen	8
1.4	Schritt 04: Standards für Entwicklungsvorhaben festlegen	9
1.5	Schritt 05: Leitbild und Projektstandards evaluieren und fortschreiben	9
1.6	Schritt 06: Partnerschaftsverständnis und –vereinbarungen formulieren	10
2	Phase 2 im Projektzyklus: Die Identifikations-Phase	10
2.1	Schritt 07: Kontakt mit den Stakeholdern aufnehmen	10
2.2	Schritt 08: Lebensbedingungen der Menschen identifizieren	11
2.3	Schritt 09: Bedürfnisse identifizieren und Ressourcen abschätzen	11
2.4	Schritt 10: Stakeholder und Machtverhältnisse analysieren	12
2.5	Schritt 11: Externen Bedingungen des Entwicklungsprojektes erforschen	12
2.6	Schritt 12: Identifikationsbericht verfassen	13
3	Phase 3 im Projektzyklus: Die Design-Phase	13
3.1	Schritt 13: Problemanalyse: Entwicklungsprobleme herausfinden	13
3.2	Schritt 14: Stakeholderanalyse: Beteiligte und deren Ressourcen erfassen	14
3.3	Schritt 15: Zielanalyse: Konkretes Entwicklungsproblem auswählen	15
3.4	Schritt 16: Strategieanalyse: Weg der Zielerreichung bestimmen	16
3.5	Schritt 17: Logical Framework Matrix aufstellen	17
3.6	Schritt 18: Aktivitätenplan entwickeln	19
3.7	Schritt 19: Budgetplan festlegen	20
3.8	Schritt 20: Transitionsstrategie ermitteln	21
3.9	Schritt 21: Designbericht abfassen	21
4	Phase 4 im Projektzyklus: Die Finanzierungs-Phase	22
4.1	Schritt 22: Fördermöglichkeiten erkunden	22
4.2	Schritt 23: Projektförderungsanträge stellen und modifizieren	22
4.3	Schritt 24: Informationsbedarf der Sponsoren im Projektzyklus berücksichtigen	23
5	Phase 5 im Projektzyklus: Die Implementations-Phase mit Monitoring	23
5.1	Schritt 25: Projekt implementieren	24
5.2	Schritt 26: Informationsbedarf für das Monitoringsystem eruieren	24
5.3	Schritt 27: Verantwortungsbereiche für Monitoringaktivitäten definieren	25
5.4	Schritt 28: Monitoring- und Evaluationsplan erstellen	25
5.5	Schritt 29: Referenzzustand für die Messung von Projektwirkungen ermitteln	26
5.6	Schritt 30: Design-Dokument finalisieren	27





5.7 Schritt 31: Projektfortschrittskontrolle installieren	27
5.8 Schritt 32: Informationsfluss und Berichtswesen organisieren	28
5.9 Schritt 33: Lernprozesse institutionalisieren	29
6 Phase 6 im Projektzyklus: Die Evaluations-Phase	29
6.1 Schritt 34: Evaluation vorbereiten	30
6.2 Schritt 35: Evaluation durchführen	31
6.3 Schritt 36: Evaluation auswerten	31
6.4 Schritt 37: Evaluationsergebnisse umsetzen	32
7 Phase 7 im Projektzyklus: Die Transitions-Phase	32
7.1 Schritt 38: Transitionsstrategie erarbeiten	33
7.2 Schritt 39: Transition mit vorher entwickelten Plänen synchronisieren	33
7.3 Schritt 40: Projekt übergeben	34
Zum Autor	35
Studienangebot in Transformativer Entwicklungszusammenarbeit an der AWM	36
Working Papers der Transformativen Entwicklungszusammenarbeit	38

Publikationshinweis

Der Textteil des Working Papers ohne die Grafiken ist erschienen unter:

Andreas Kusch: „Entwicklungsprojekte christlicher Hilfs- und Missionswerke planen: Die Praxis des Projektzyklusmanagements und der Logical-Framework-Analyse“, Friedemann Walldorf, Lothar Käser und Bernd Brandl (Hg.). Mission und Reflexion im Kontext: Perspektiven evangelikaler Missionswissenschaft im 21. Jahrhundert, VTR/VKW: Nürnberg 2010, S. 448-467





0 Einleitung: Was ist ein Projektzyklusmanagement?

Die Planung von Entwicklungsprojekten mit Hilfe des Projektzyklusmanagements und der Logical-Framework-Analyse gehört seit den 1990iger Jahren zum Standard der säkularen Entwicklungsprojektplanung.¹ Alle Global Player der nationalen und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit setzen dieses Planungsinstrumentarium ein: Weltbank², Vereinte Nationen mit ihren Unterorganisationen wie etwa der Food and Agriculture Organization (FAO)³ oder das United Nations Development Programme (UNDP)⁴, EuropeAid (Entwicklungszusammenarbeit der EU)⁵ und die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Bundesunternehmen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit)^{6/7}. Auch Nichtregierungsorganisationen arbeiten mit dieser Planungshilfe, wobei Finlayson kritisch dazu anmerkt, dass die Qualität der Planung teilweise noch zu wünschen übrig lässt.⁸ Ebenso wenden immer mehr christliche Hilfs- und Missionswerke, international auch Christian Faith-Based Organizations (CFBO)⁹ genannt, dieses Planungsinstrument an. Beispiele sind etwa World Vision¹⁰, der Ökumenische Rat der Kirchen¹¹ oder Tearfund (Entwicklungsorganisation der englischen Evangelischen Allianz).¹²

Bei der Durchsicht der Literatur ist auffällig, dass der Großteil des Schrifttums aus Handbüchern, Anleitungen und Leitfäden besteht, die für die praktischen Planungsprozesse der

¹ Dearden, Philip und Bob Kowalski. „Programme and Project Cycle Management (PPCM): Lessons from South and North“ *Development in Practice* 13 (2003) 5: 501-514 [502]

² World Bank. *The Logframe Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle Management*. Washington: World Bank, 2000

³ Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Project Cycle Management. Technical Guide*. Rome: FAO, 2001

⁴ United Nations Development Programme. *United Nations Development Programme Programming Manual*. 2000, http://www.undp.kz/script_site.html?id=147, 12.06.2007

⁵ EuropeAid. *Project Cycle Management Guidelines*. Brussels: European Community, 2004

⁶ Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. *Das Project Cycle Management der GTZ*. Eschborn: GTZ, 1998

⁷ Den Zusammenhang zwischen Strukturen bzw. Zielen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und der Projektplanung der GTZ legt Bliss sehr gut dar. Bliss, Frank. *Die Praxis der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. Bonn: PAS, 2000, S. 9-98

⁸ Finlayson, Peter. *Strengthening Management Systems to Improve the Impact of Development Projects: The Application of Best Practice Methods in Asia and China*. Working Paper No. 18 Melbourne University Private – School of International Development, 2004, S. 7

⁹ Zum Begriff CFBO: Sider, Ronald J. und Heidi Rolland Unruh. „Typology of Religious Characteristics of Social Service and Educational Organizations and Programs“ *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (2004): 109-134

¹⁰ World Vision International. *LEAP – Learning through Evaluation with Accountability and Planning. World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation*. Edition 2.0. Washington: WVI, 2007

¹¹ World Council of Churches. *Manual for Ecumenical Project Management. A Guide to Planning, Monitoring and Evaluation*. Geneva: WCC, 2002

¹² Blackman, Rachel. *Project Cycle Management*. Roots 5. Teddington: Tearfund, 2003





jeweiligen Organisation entwickelt worden sind. Cracknell stellt fest, dass eine akademische Reflexion und Kritik in Form von Zeitschriftenartikeln, Büchern oder Internetbeiträgen, die über diese How-To-Do-Erklärungen hinausgeht, erstaunlich selten stattfindet.¹³ Erwähnenswert sind daher die konstruktiven Beiträge von Kowalski¹⁴, Simpson¹⁵, Dale¹⁶, Biggs und Smith¹⁷ und Gasper¹⁸.

Der Artikel möchte nun aufzeigen, wie CFBOs ihre Entwicklungsarbeit gemäß des Projektzyklusses und der Logical-Framework-Analyse praktisch strukturieren, durchführen und evaluieren können. Auf die damit verbundene inhaltliche Frage, wie in diesem formalen Rahmen die spirituelle Dimension des christlichen Zeugnisses integriert und gestaltet werden kann, wurde an anderer Stelle ausführlich eingegangen.¹⁹

Zunächst einmal ist festzustellen, dass Planung im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit in der Projektform erfolgt. Ein Projekt ist die Gesamtheit aller Aktivitäten, die notwendig sind, um innerhalb einer bestimmten Zeit mit festgelegten Mitteln ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Die „Begriffswelt der GTZ“ gibt folgende Definition: „Ein Projekt ist ein funktional, räumlich, wirtschaftlich und zeitlich abgegrenztes Maßnahmenbündel mit zielorientierter Aufgabenstellung“.²⁰

Jedes Projekt bedarf des Managements. Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes. Es beinhaltet eine systematische Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Koordination,

¹³ Cracknell, Basil Edward. *Evaluating Development Aid. Issues, Problems and Solutions*. New Dehli: Sage, 2000, S. 106

¹⁴ Kowalski, Robert. „Reflections on the role of logical frameworks in the management of development assistance“ *International Journal of Management Practice* 2 (2007) 4: 297-305

¹⁵ Simpson, Robert. „Design for development: a review of emerging methodologies“ *Development in Practice* 17 (2007) 2: 220-230

¹⁶ Dale, Reidar. „The logical framework: an easy escape, a straitjacket, or a useful planning tool?“ *Development in Practice* 13 (2003) 1: 57-70

¹⁷ Biggs, Stephen und Sally Smith. „A Paradox of Learning in Project Cycle Management and the Role of Organizational Culture“ *World Development* 31 (2003) 10: 1743-1757

¹⁸ Gasper, Des. >Logical Frameworks<: *Problems and Potentials*. The Hague: International Institute of Social Studies, 2000 und Gasper, Des. „Problems in the Logical Framework Approach and Challenges for >Project Cycle Management<“ *The Courier* (1999) 173: 75-77

¹⁹ Zur Integration der spirituellen Dimension: Kusch, Andreas. „Planung von Entwicklungsprojekten in christlichen Missionswerken: Das Potential des Projektzyklusmanagements und der Logical-Framework-Analyse“ *Evangelikale Missiologie* 25 (2009) 1: 34-48; zur praktisch-spirituellen Gestaltung von Planungs- und Entscheidungsprozessen in christlichen Organisationen: Kusch, Andreas. *Hörendes Beten und hörendes Bibellesen. Theologische Klärungen und praktische Modelle für die christliche Entwicklungsprojektarbeit und den interkulturellen Gemeindebau*. Transformative Entwicklungszusammenarbeit – Working Paper 4, Korntal: AWM, 2008

²⁰ Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. *Die Begriffswelt der GTZ*. Eschborn: GTZ, 2006, S. 78



Organisation, Steuerung, Kontrolle und Evaluation zeitlich befristeter Aufgaben. Deren Komplexität erfordert geeignete Strukturen und die Zusammenarbeit verschiedener Personen. Projektmanagement in diesem Sinne ist nicht der Inhalt oder das Ziel des Projektes, sondern eine Hilfe, geeignete Leitungsmechanismen, Instrumente und Methoden zu verwenden, um ein Projekt bei minimalem Einsatz von Ressourcen erfolgreich und zeitgerecht zu realisieren. Mehrere Projekte können aufgrund inhaltlicher, organisatorischer oder räumlicher Gemeinsamkeiten zu einem Programm zusammengefasst werden.²¹

Der Projektzyklus ist die formale Strukturierung des Managementprozesses. Der hier vorgestellte Projektzyklus lässt sich in 7 Phasen strukturieren. Je nach Schwerpunkten und Größe einer Organisation können unterschiedlich viele Zyklusphasen festgelegt werden. Nach Durchlaufen dieser Phasen beginnt ein neues Projekt wieder mit der ersten Phase. Aufgrund der vorgegebenen Begrenzung des Artikels muss bei der Darstellung des Projektzyklusses auf eine detaillierte Darlegung der Methoden, wie die Schritte praktisch realisiert werden können, weitgehend verzichtet

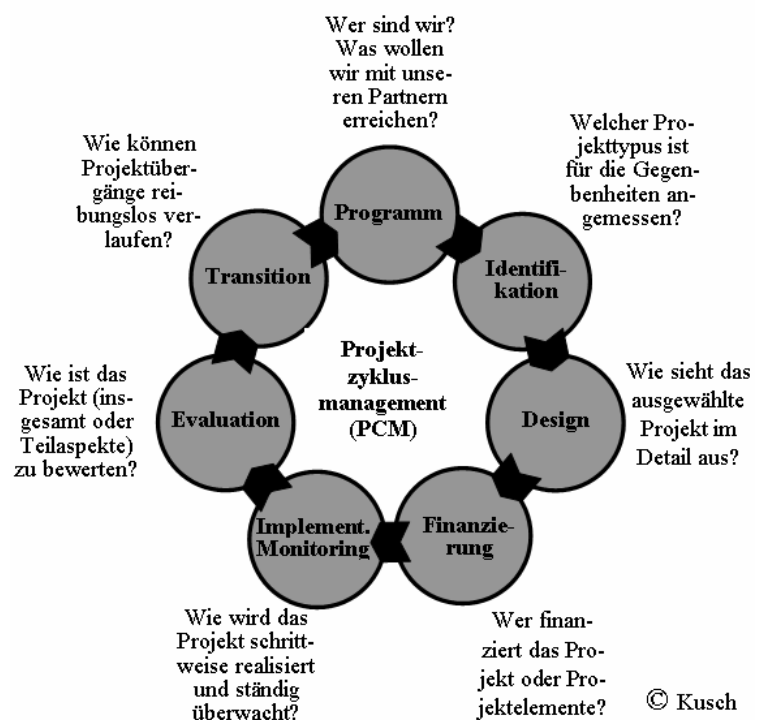
werden. In der angegebenen Literatur werden nur wenige Quellen genannt. Wer sich tiefer mit den Methoden auseinandersetzen will, sei an die Bibliografie von Kusch verwiesen.²²

Die Logical-Framework-Analyse (LFA) stellt ein Instrumentarium zur Identifizierung, Planung, Durchführung und Evaluierung von Projekten dar. Die Methoden der Logical-Framework-Analyse können entweder für sich allein benutzt werden oder sie sind in ein übergreifendes Projektmanagement-Modell eingebunden, wie z.B. das Projektzyklusmanagement. In der Entwicklungszusammenarbeit hat sich jedoch die Kombination von Projektzyklusmanagement und Logical-Framework-Analyse durchgesetzt.

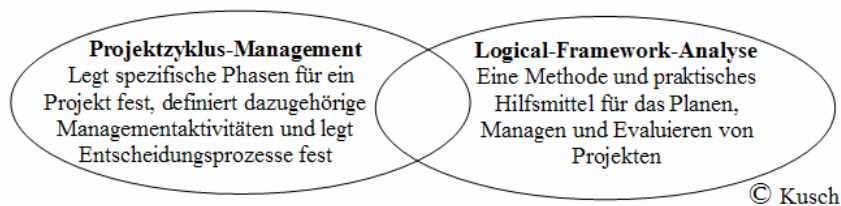
²¹ Dazu: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit. Leitlinien für die bilaterale finanzielle und technische Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern. Bonn: BMZ, 1999, S.6 und EuropeAid. *Project Cycle*. S. 94

²² Kusch, Andreas. *Partizipatives Arbeiten in der Entwicklungszusammenarbeit: eine Literaturübersicht mit PDF-Literaturquellen (auf CD-Rom)*. Transformative Entwicklungszusammenarbeit - Working Paper 3. Korntal: Akademie für Weltmission, 2008

Projektzyklus - Übersicht



Projektzyklus-Management und Logical-Framework-Analyse

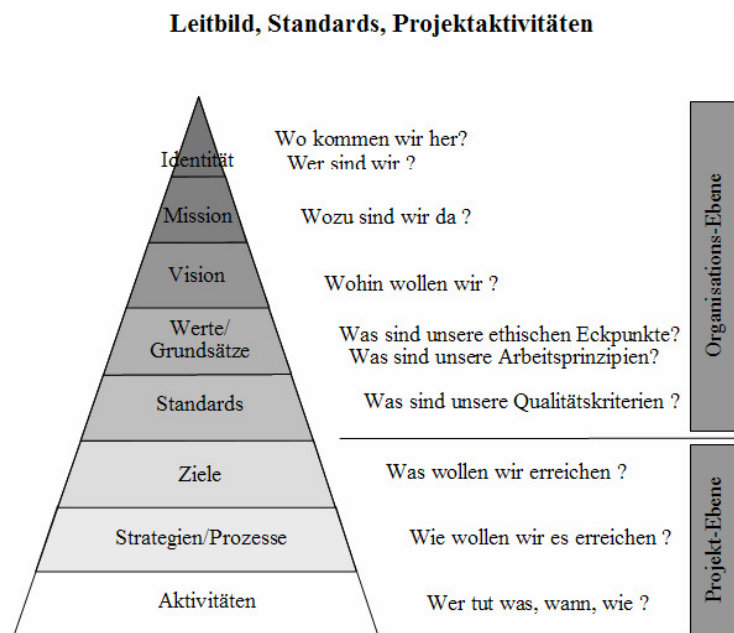


1 Phase 1 im Projektzyklus: Die Programm-Phase

Am Anfang des Projektzyklusses steht die Programm-Phase.²³ In jeder CFBO muss Klarheit über ihre missionstheologische, entwicklungspolitische und entwicklungsstrategische Grundausrichtung bestehen. In der Programm-Phase der CFBO erfolgt die Erarbeitung eines Leitbildes und die Umsetzung des Leitbildes in überprüfbare Standards für die Entwicklungsvorhaben. Die Ergebnisse des Leitbildprozesses und der Erarbeitung von Umsetzungskriterien für die Projekte werden in einem Partnerschaftshandbuch zusammengefasst.

1.1 Schritt 1: Leitbildbedarf feststellen

Zunächst muss Einsicht und Handlungswille auf der Leitungsebene der Organisation vorhanden sein, um einen Leitbildprozess in Gang setzen zu wollen.²⁴ Oft sind erhöhte organisatorische Reibungsverluste der Anlass für derartige Überlegungen. Die Erarbeitung des Leitbildes wird üblicherweise an eine Projektgruppe delegiert. Die Leitungsebene formuliert



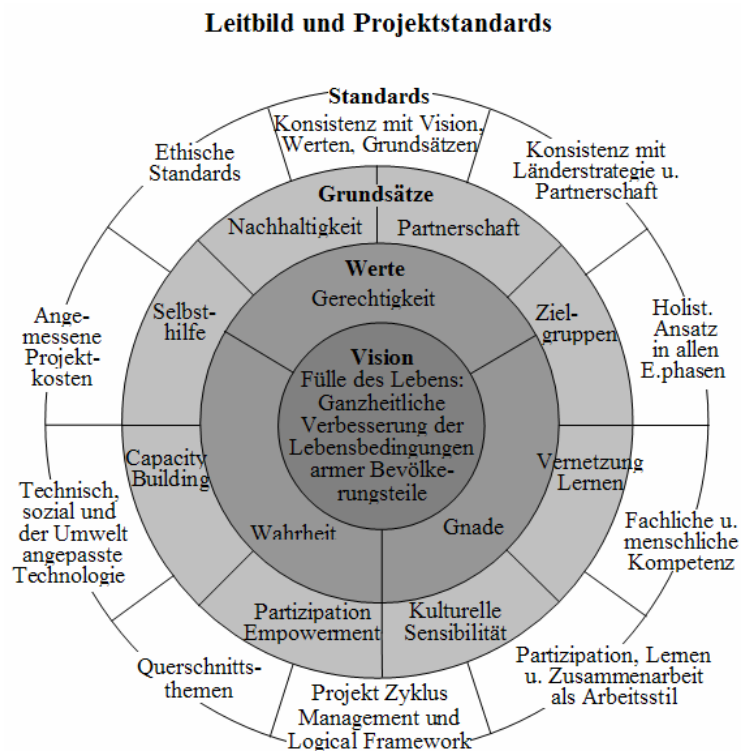
²³ EuropeAid. *Project Cycle*. S. 25-27

²⁴ Zum Leitbildprozess in christlichen Organisationen: Vagedes, Guido. „Leitbildprozesse nutzen : Chancen und Schwierigkeiten eines Instruments“ *Diakonia* 34 (2003) 6: 440-445; Baumgartner, Isidor. „Leitbilder, Grunddienste und Qualitätskriterien kirchlicher Praxis“, S. 55-78, in: Konferenz der Bayerischen Pastoraltheologen (Hg.). *Christliches Handeln in der Welt von heute*. München: Don Bosco, 2004; Heller, Andreas, Katharina Heimerl und Hildegund Zimmermann-Seitz. „Erfolgreiche Leitbildentwicklung“, S. 269-278, in: Andreas Heller, Thomas Krobath (Hg.). *Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*. Freiburg: Lambertus, 2003; Schmidt, Eva R. und Hans G. Berg. *Beraten mit Kontakt. Handbuch für die Gemeinde- und Organisationsberatung*. Offenbach: Gabal, 2004, S. 182-209

Vorgaben in Bezug auf die Teambesetzung, inhaltliche Akzente des Arbeitsauftrages, den zeitlichen und finanziellen Rahmen der Leitbilderstellung und die Regelung des Kommunikationsweges.

1.2 Schritt 2: Leitbild entwickeln und kommunizieren

Die Projektgruppe analysiert zunächst die Situation der Organisation und deren Umfeld. Diese Analyse gibt Auskunft über das bisherige Selbstverständnis, die entwicklungs-politischen und theologischen Rahmenbedingungen, die soziopolitischen Entwicklungen, die Position der Organisation im Gefüge aller FBOs und Hilfswerke, die Arbeitsfelder (Inhalte, Zielgruppen, Projekte) und die Ressourcen (Anzahl der Mitarbeiter, Arbeitsfelder, Arbeitsbelastung, Organisationsstruktur, Finanzentwicklung). Aufgrund dieser Bestandsaufnahme wird dann das Leitbild mit den Aspekten Identität, Mission Vision, Werte/ Grundsätze erarbeitet.²⁵



1.3 Schritt 3: Leitbild überarbeiten und umsetzen

Ein Leitbild lebt davon, dass möglichst viele Mitarbeiter der Organisation in diesen Leitbildentwicklungsprozess mit einbezogen werden. Es sollte dabei Raum für einen Dialog geschaffen werden, in dem das Leitbild diskutiert wird. Je nach Größe der Organisation beteiligen sich entweder alle Mitarbeiter, oder zumindest Vertreter unterschiedlicher Hierarchiestufen, Fachperspektiven und Altersgruppen, um die Vielfalt der Probleme, der Sach- und Verhaltensfragen einzufangen, die sich in einem Leitbild widerspiegeln sollen. Das Leitbild muss mit dem gesamten Regelwerk der Organisation (Statuten, Reglement, Organigramme, Konzepte) synchronisiert werden. Nach mehrmaliger Überarbeitung wird

²⁵ Zum konzeptionellen Zusammenhang Punkt 3.3 „Missionswerk, Corporate Identity und Entwicklungspraxis“ in: Kusch, Andreas: „Christliche Entwicklungsprojekte als Anbetung Gottes“, S. 268-286, in: Andreas Kusch (Hg.). *Transformierender Glaube, erneuerte Kultur, sozioökonomische Entwicklung*, Nürnberg: VTR, S. 281-284 und Care. *Project Design Handbook*. Atlanta: Care, 2002, S. 14-19

dann durch die leitenden Gremien eine institutionelle Gültigkeit und Verbindlichkeit hergestellt. Das Leitbild wird in der Folge nach Prioritäten, entsprechend ihrer Bedeutung für die aktuelle Situation der Organisation, inhaltlich und zeitlich gestaffelt umgesetzt.

1.4 Schritt 4: Standards für Entwicklungsvorhaben festlegen

Parallel zu der Überarbeitung des Leitbildes in Schritt 3 setzt die Festlegung von messbaren Standards für die Entwicklungsvorhaben ein.²⁶ Die Standards sind eine messbare Konkretisierung, die sich aus den qualitativ formulierten Werten und Grundsätzen einer CFBO ergeben. Diese Standards sind für alle Projekte gültig und bilden die

Leitbild und Projektstandards – Bedeutung

Zielgruppe	Beschreibung
CFBO, NGOs	Hilfe zur theolog. Durchdringung der Arbeit, Fokussierung der Ressourcen / Ziele / Arbeitsprozesse, Zusammenarbeitskriterien, Außendarstellung (Spender), Evaluationsgrundlage
ProjektmitarbeiterInnen	Kenntnis des institutionellen Kontextes der E.aktivitäten reduziert Kommunikationsverluste mit entsendender Organisation; Qualitätskriterien für E.aktivität reduziert Doppelarbeit; Koordination der E.aktivität und Gemeindegündungsaktivität
Lokale Kirche	Verhandlungsgrundlage, Synchronisierung von E.aktivitäten und Aktivitäten der lokalen Kirche, Einbringen des Potentials
Nutznieser	Verhandlungsgrundlage, Entdecken/Einbringen des Potentials
Staatliche Akteure	Grundlage für staatl. Anerkennung, Verhandlungsgrundlage, Evaluationsgrundlage
Lokale CFBO/CNGO, NGOs, LNGOs	Grundlage für Zusammenarbeit
Staatliche Financier	Grundlage für nationale, internationale oder supranationale Förderung
Spender	Transparenz und Vision, Alleinstellungsmerkmal (was macht die CFBO/CNGO einzigartig?)

Kriterien für die Überprüfung des Projekterfolges im Rahmen des Monitoring- und Evaluationssystems (Schritt 28). Sie helfen einen gemeinsamen organisationsinternen Qualitätsstandard sicherzustellen. Die Projektstandards sind eine wichtige Verknüpfung der Organisations-Ebene eines CFBO in der Zentrale mit der konkreten Projekt-Ebene vor Ort.

1.5 Schritt 5: Leitbild und Projektstandards evaluieren und fortschreiben

Ein implementiertes Leitbild und die festgelegten Projektstandards sollten in Abständen Gegenstand einer Evaluation sein. Insbesondere bei größeren Veränderungen der Rahmenbedingungen muss neu gefragt werden, ob das Leitbild noch aktuell ist. Auf der Ebene der Projektstandards kommt es eher zu Aktualisierungen als auf der Leitbildebene. Leitbilder sind als ethisch fundierte Grundhaltung weit stabiler als einzelne Projektstandards, die eher neuen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen.

²⁶ Beispiele einer Umsetzung: World Vision International. *Transformational Development. Core Documents*. Monrovia: WVI, 2003 zusammen mit WVI. *Transformational Development Indicators. Field Guide*. Vol. 1 – Vol. 5. Washington: WVI, 2002 und WVI. *World Vision Technical Resources Sector Standards, Draft Version 1.0*. Washington: WVI, 2005



1.6 Schritt 6: Partnerschaftsverständnis und –vereinbarungen formulieren

Partnerschaften können im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit unterschiedlich gestaltet werden. Damit die Zusammenarbeit der CFBO mit Dritten mit möglichst wenig Reibungsverlust geschehen kann, sollten das Leitbild, die Projektstandards und weitere für die Zusammenarbeit als wichtig erachtete Punkte in einem Partnerschaftshandbuch zusammengefasst werden.²⁷ Die Entwicklungszusammenarbeit ist so komplex geworden und es sind so viele Akteure involviert, dass es ohne eine an alle Beteiligten kommunizierte Erwartung, was die Grundlage für Zusammenarbeit ist, nicht mehr geht. Kommt es dann in diesem Kommunikationsprozess zu einer Zusammenarbeit, wird sie in einer konkreten Partnerschaftsvereinbarung schriftlich fixiert.

2 Phase 2 im Projektzyklus: Die Identifikations-Phase

Auf der Grundlage des Partnerschaftsverständnisses kommen CFBO und einheimische Kirche oder einheimische Nichtregierungsorganisationen überein, eine Notsituation anzugehen. Da die zur Verfügung stehenden Ressourcen begrenzt sind, muss die Entwicklungsintervention eingegrenzt werden. Gemeinsam identifiziert man den Entwicklungsbereich, die Beteiligten, die Region der Entwicklungsintervention, den soziokulturellen Kontext und klärt die landes-spezifischen Gegebenheiten für das Entwicklungsprojekt ab. Ergebnis der Identifikations-Phase ist ein Abschlussbericht, in dem deutlich wird, in welchem Interventionsbereich eine Projektidee begründete Aussicht auf erfolgreiche Realisierung hat.

2.1 Schritt 7: Kontakt mit den Stakeholdern aufnehmen

Zunächst einmal erfolgt ein erster Kontakt zu den wichtigsten Stakeholdern eines möglichen Projektes.²⁸ Stakeholder sind Personen, Gruppen oder Institutionen, die - direkt oder indirekt, positiv oder negativ – ein Projekt beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden. In Abgrenzung dazu versteht man unter Zielgruppen diejenigen Gruppen, in deren Bereich die Wirkungen eines Projekts eintreten sollen. Ziel der Kontaktaufnahme ist es, eine möglichst breite und gemeinsame Verständigungsbasis aller Beteiligten in Bezug auf das Problem zu schaffen. Zum Dialog mit den wichtigen Stakeholdern gehört am Anfang auch eine Verständigung über die Entwicklungsphilosophie, wie man eine Problemlage gemeinsam angehen möchte. Das beinhaltet auch eine Klärung über die Eigenverantwortung

²⁷ Z.B. Caritas. *The Caritas Partnership. Guiding Principles*. Vatican City: Caritas Internationalis, 2003 zusammen mit Caritas. *A Caritas Internationalis Handbook for Reflection and Action*. Vatican City: Caritas Internationalis, 2003

²⁸ World Vision International. *LEAP - Learning through Evaluation with Accountability and Planning. World Vision's approach to Design, Monitoring and Evaluation*. Edition 1.0, Washington: WVI, 2005, S. 32



beziehungsweise

Partizipation der Zielgruppe, das Einbringen ihrer lokalen Ressourcen und die Klärung der ungefähren Laufzeit und der Art und Weise, wie ein Projekt übergeben wird.

2.2 Schritt 8: Lebensbedingungen der Menschen vor Ort identifizieren

Stakeholder-Analyse – Definitionen

Begriff	Definition	
Stakeholder (Akteure)	Personen, Gruppen oder Institutionen, die - direkt oder indirekt, positiv oder negativ – ein Projekt beeinflussen oder von einem Projekt beeinflusst werden.	
Begünstigte, Nutznießer (Beneficiaries)	Personen, Gruppen oder Institutionen, die in irgendeiner Weise von der Durchführung des Projektes profitieren. Zwei Gruppen werden unterschieden:	
	Zielgruppe(n) (Target Group/s)	Personen, Gruppen oder Institutionen, die direkt positiv vom Projekt auf der Projektziel-Ebene betroffen sind. Das können auch die Mitarbeiter von Partnerorganisationen sein.
	Endbegünstigte (Final Beneficiaries)	Personen, Gruppen oder Institutionen, die langfristig auf der Ebene der Gesellschaft (Orientierung gibt das Oberziel) vom Projekt profitieren.
Projekt-Partner (Project Partners)	Gruppen oder Institutionen, die bei der Implementierung des Projektes im Land mitwirken.	

(EuropeAid 2004.62)

Im Folgeschritt 8 soll Klarheit über den lokalen Kontext geschaffen werden.²⁹ Ohne ein Grundverständnis der lokalen sozialen, politischen, kulturellen, religiösen, landwirtschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten muss Hilfe zur Selbsthilfe zu kurz greifen. Der methodische Ansatz ist unterschiedlich und reicht von einem wenig strukturierten ethnographischen Ansatz bis hin zu einer stark formalisierten soziologischen Erforschung der Lebenssituation.³⁰ Diese Ansätze können eher partizipativ oder wissenschaftlich „extrahierend-herauslockend“ (Chambers) sein.³¹

2.3 Schritt 9: Bedürfnisse identifizieren und Ressourcen abschätzen

Auch wenn vielfach die erste Initiative für ein Entwicklungsvorhaben von einer einheimischen Nichtregierungsorganisation oder einer CFBO kommt, ist es von zentraler Bedeutung, dass die Zielgruppe selbst ihre Bedürfnisse artikulieren kann. Die Sichtweise, was ein Problem ist, ist hochgradig kultur- und kontextabhängig.³² Einschätzungen von kultur- und ortsfremden Personen können daher in die Irre führen. Ins Positive gewendet, bedeutet

²⁹ Care. *Project Design*. S. 27-28

³⁰ Neubert, Susanne. *Methodische Orientierung für kurze und praxisnahe Forschungsprojekte in Entwicklungsländern*. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklung, 2001; Tango. *Household Livelihood Security Assessments. A Toolkit for Practitioners*. Atlanta: Care, 2002

³¹ Bliss, Frank und Stefan Neumann. *Zur Partizipationsdiskussion in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. >State of the art< und Herausforderungen*. Bonn: PAS, 2007

³² Andreas Kusch. „Kultur, Religion und sozioökonomische Entwicklung – ein institutionentheoretisches Verhaltensmodell“, S. 84-102, in: Andreas Kusch (Hg.) *Transformierender Glaube, erneuerte Kultur, sozioökonomische Entwicklung. Missiologische Beiträge zu einer transformativen Entwicklungspraxis*. Nürnberg: VTR, 2009



das: In dem Maße, wie die Zielgruppe davon überzeugt ist, dass sie ein gemeinsames Problem hat, können auch die Kräfte der Gemeinschaft mobilisiert werden, dieses zu lösen.³³ Es gibt ein umfassendes Instrumentarium, um die Bedürfnisse partizipativ zu ermitteln und eine Prioritätenliste zu erstellen.³⁴

2.4 Schritt 10: Stakeholder und Machtverhältnisse analysieren

Die Stakeholder eines Entwicklungsvorhabens sind nicht sozial homogen. Es müssen die unterschiedlichsten Beteiligten auf den verschiedensten Ebenen identifiziert werden: Regierung, Nichtregierungsorganisationen, inoffizielle oder traditionelle Autoritäten, Bevölkerung, ökonomische Interessenträger.³⁵ Eine Identifikation der Stakeholder umfasst die

Klärung ihrer Rolle, ihrer Funktion, der vorhandenen Interessen, der Machtverhältnisse, der Fähigkeit sowie des Willens zur Kooperation und die Kooperations- und Konfliktfelder der Stakeholder untereinander.³⁶

Stakeholder – Analyse – Übersicht

Stakeholder	Beschreibung	Betroffenheit vom Problem und Interessen	Fähigkeiten und Motivation zur Problemlösung	Begrenzungen und potentielle Beiträge	Konsequenzen für das Projekt: positiv u. negativ	Prioritätenrangfolge

© Kusch

2.5 Schritt 11: Externen Bedingungen des Entwicklungsprojektes erforschen

Wird im Abstimmungsprozess deutlich, dass alle Beteiligten gemeinsam eine Notlage angehen wollen, müssen neben den lokalen Bedingungen (Schritt 8) auch die externen Rahmenbedingungen analysiert werden, in welche ein konkretes Entwicklungsvorhaben eingebettet ist.³⁷ So müssen die klimatischen, demografischen, landwirtschaftlichen, politischen, religiösen, sozioökonomischen Bedingungen auf der Makroebene für mögliche Projektideen geklärt werden. Ziel dieser Makroanalyse ist, das konkrete Entwicklungs-

³³ Blackman, Rachel. *Project Cycle Management*. Roots 5. Teddington: Tearfund, 2003, S. 13-18

³⁴ Department for International Development. *Tools for Development*. London: DFID, 2002, S. 3.1-3.9; Rietbergen-McCracken, Jennifer and Deepa Narayan. *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*. Washington: World Bank, 1998, S. 141-160

³⁵ Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Project Cycle Management. Technical Guide*. Rome, FAO, 2001, S. 14-16

³⁶ Department for International Development. *Tools*. S. 2.2-2.9

³⁷ World Vision International. *LEAP Edition 1.0*. S. 31





vorhaben mit wichtigen regionalen, nationalen und internationalen entwicklungspolitisch relevanten Gegebenheiten zu verknüpfen.³⁸

2.6 Schritt 12: Identifikationsbericht verfassen

Jeder Schritt der Identifikations-Phase wird angemessen dokumentiert. Die Erkenntnisse der Schritte fließen in den Identifikationsbericht ein. Ergebnis wird die Einschätzung sein, ob es eine Projektidee in einem konkreten Entwicklungsbereich gibt, die aufgrund der lokalen Bedingungen und der übergeordneten Makrobedingungen Aussicht auf eine erfolgreiche Durchführung mit nachhaltigen Entwicklungswirkungen hat.

3 Phase 3 im Projektzyklus: Die Design-Phase

In der Design-Phase wird aufbauend auf den Ergebnissen des Identifikations-Berichtes ein detaillierter Plan für die Realisierung einer bestimmten Projektidee entwickelt.³⁹ Das Ziel eines Projektdesigns ist eine logische, konsistente und strategische Planung, welche die im Identifikations-Bericht genannten Entwicklungsprioritäten der Zielgruppe in konkrete Ziele, Aktivitäten, Risikoabschätzungen, Ressourcenansprüche und Kostenaufstellungen eines Projektes umsetzt. Die Logical-Framework-Matrix fasst dabei die wichtigsten Ergebnisse übersichtsartig zusammen.⁴⁰ Ergebnis der Design-Phase ist ein konsistenter Plan, aufgrund dessen entschieden wird, ob ein spezifisches Projekt realisiert wird oder nicht.

3.1 Schritt 13: Problemanalyse: Entwicklungsprobleme herausfinden

Auf der Grundlage der Ergebnisse des Identifikationsberichtes wird eine vertiefte Problemanalyse durchgeführt.⁴¹ Sollte die Bedürfnisanalyse im Schritt 9 schon so detailliert vorgenommen worden sein, dass die Problemlage und die Prioritäten für die Lösung von Entwicklungshindernissen allen Beteiligten deutlich geworden sind, kann dieser Schritt übersprungen werden.⁴² Die Problemanalyse wird mit den in Schritt 10 identifizierten Zielgruppen vorgenommen. Sie umfasst eine detaillierte Ursache-Wirkungs-Darstellung in Form einer Problemhierarchie. Es wird sowohl gemeinsam erarbeitet, was die Ursachen eines Problems sind, als auch überlegt, was für Auswirkungen dieses Problem hat. Durch das

³⁸ Zentrale onlineverfügbare Informationsquellen sind die Strategiepapiere zur Armutsminderung der Weltbank, die EU-Länderstrategiepapiere, Regionenstrategiepapiere und Nationale Richtlinienpapiere sowie die Sektor- und Fachkonzepte des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit.

³⁹ Zu den Schritten der Design-Phase: EuropeAid. *Project Cycle Management Guidelines*. Brussels: European Community, 2004, S. 33-38 und 57-94

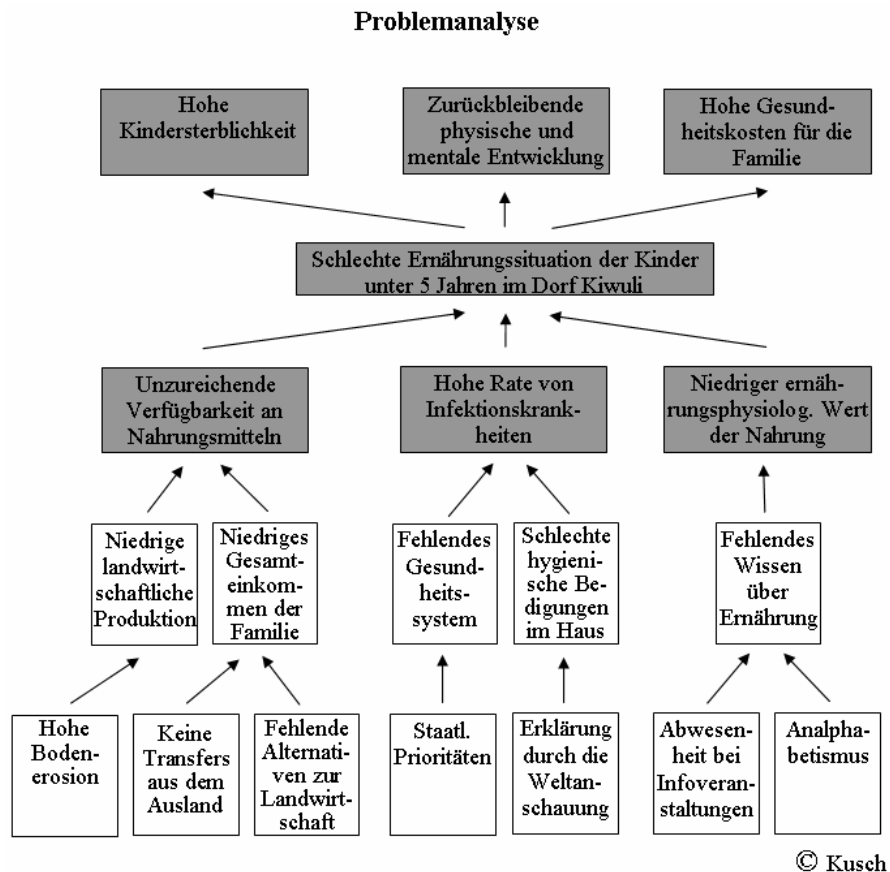
⁴⁰ Als Logical-Framework-Analyse werden üblicherweise die Schritte 13-17 bezeichnet.

⁴¹ Zur Erarbeitung eines Problembaumes: EuropeAid. *Project Cycle*. S. 67-68

⁴² Blackman. *Project Cycle Management*. S. 19



gemeinsame Vorgehen setzt ein Lernprozess ein. Die Zielgruppe lernt über ihre Entwicklungsprobleme gemeinsam zu reflektieren und übernimmt immer mehr Verantwortung, bis sie schlussendlich die Veränderungsprozesse als ihre eigenen Prozesse ansehen.⁴³



3.2 Schritt 14: Stakeholderanalyse: Beteiligte und deren Ressourcen erfassen

Je nach Ausführlichkeit der Stakeholderanalyse in Schritt 10 und der Ressourcenermittlung in Schritt 9 ergibt sich die Notwendigkeit einer Vertiefung der Stakeholderanalyse oder einer Einarbeitung der neueren Erkenntnisse über Stakeholder und ihre Ressourcen aufgrund des bisherigen Kommunikationsprozesses.⁴⁴ Insbesondere wird deutlich, welche Stakeholder in welcher Projektzyklusphase und in welcher partizipativen Weise eingebunden werden. Partizipation kann in der schon klassisch gewordenen Definition von Pretty auf einem Kontinuum von manipulativer Partizipation bis hin zu einer Selbstmobilisierung angesiedelt

⁴³ Alternativ zu den Methoden, die bei Entwicklungsproblemen ansetzen, können auch Methoden gewählt werden, die von den Stärken einer Zielgruppe ausgehen.

⁴⁴ Blackman. *Project Cycle Management*. S. 19



werden.⁴⁵ Je nach Entwicklungsphilosophie wird man dann auch in unterschiedlicher Weise den Projektzyklus partizipativ gestalten.⁴⁶

Stakeholder-Analyse - Partizipation

Phase im PCM	Stakeholder																							
	Stake.1			Stake.2			Stake.3			Stake.4			Stake.5			Stake.6			Stake.7			Stake.n		
	I	K	P	I	K	P	I	K	P	I	K	P	I	K	P	I	K	P	I	K	P	I	K	P
Programm																								
Identifikation																								
Design																								
Finanzierung																								
Implement.Monit.																								
Evaluation																								
Transition																								

Anmerkung: I = Information, K = Konsultation, P = Partnerschaft

3.3 Schritt 15: Zielanalyse: Konkretes Entwicklungsproblem auswählen

Die Zielanalyse ist die ins Positive gewendete Problem-Analyse. Die Problemstruktur wird in eine Zielstruktur übersetzt.⁴⁷ Aus der Ursache-Wirkungs-Relation der Problemanalyse wird eine Mittel-Zweck-Relation in der Zielanalyse. Im Einzelnen bedeutet das: die negativ formulierten Problemnennungen werden in positiv formulierte Ziele transponiert; die Ursachen werden zu Mitteln und die Wirkungen zu Zielen/Zwecken transponiert. Dieser Übersetzungsprozess ist ein für Veränderungen offener Prozess. Es kann passieren, dass die Beteiligten aufgrund ihrer Interaktion neue Aspekte des Problems und somit der Ziele entdecken. Es bietet sich an, die Ergebnisse der Zielanalyse wichtigen Akteuren, die nicht direkt am Zielfindungsprozess beteiligt waren, zugänglich zu machen und ihr Feedback einzuarbeiten. Ebenso sollte das Feedback der technischen Mitarbeiter berücksichtigt werden.⁴⁸

⁴⁵ Pretty, Jules, Stephen Bass und Barry Dalal-Clayton. *Participation in Strategies for Sustainable Development*. Environmental Planning Issues No. 7. London: International Institute for Environment and Development, 1995, S. 24

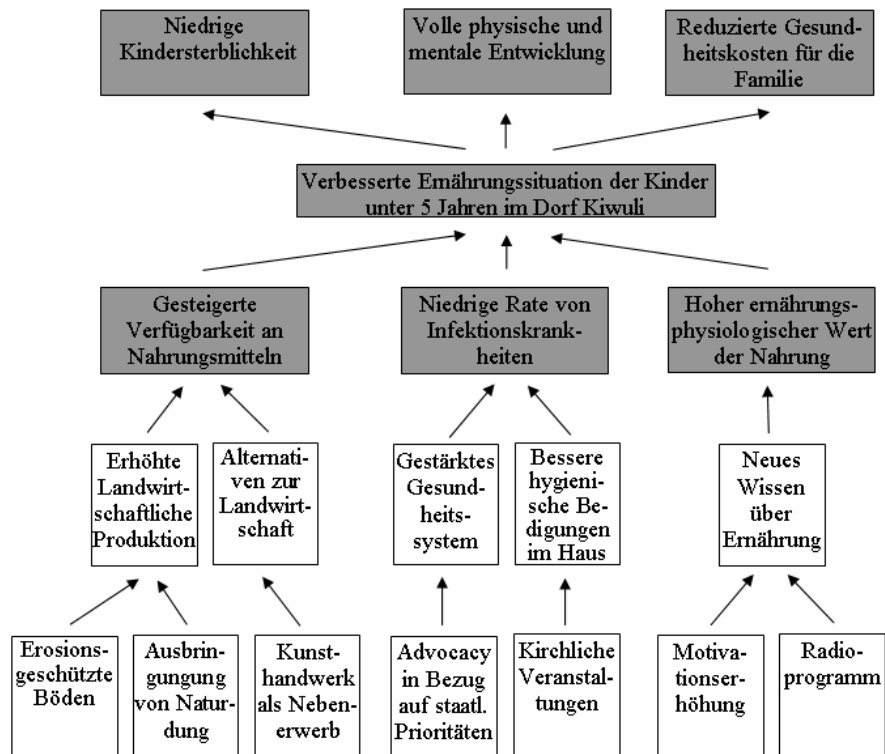
⁴⁶ International Fund for Agricultural Development. *Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle*. Rome: IFAD, 2001

⁴⁷ EuropeAid. *Project Cycle Management Guidelines*. S. 69-70

⁴⁸ World Vision. *LEAP Edition 1.0*. S. 40



Zielanalyse

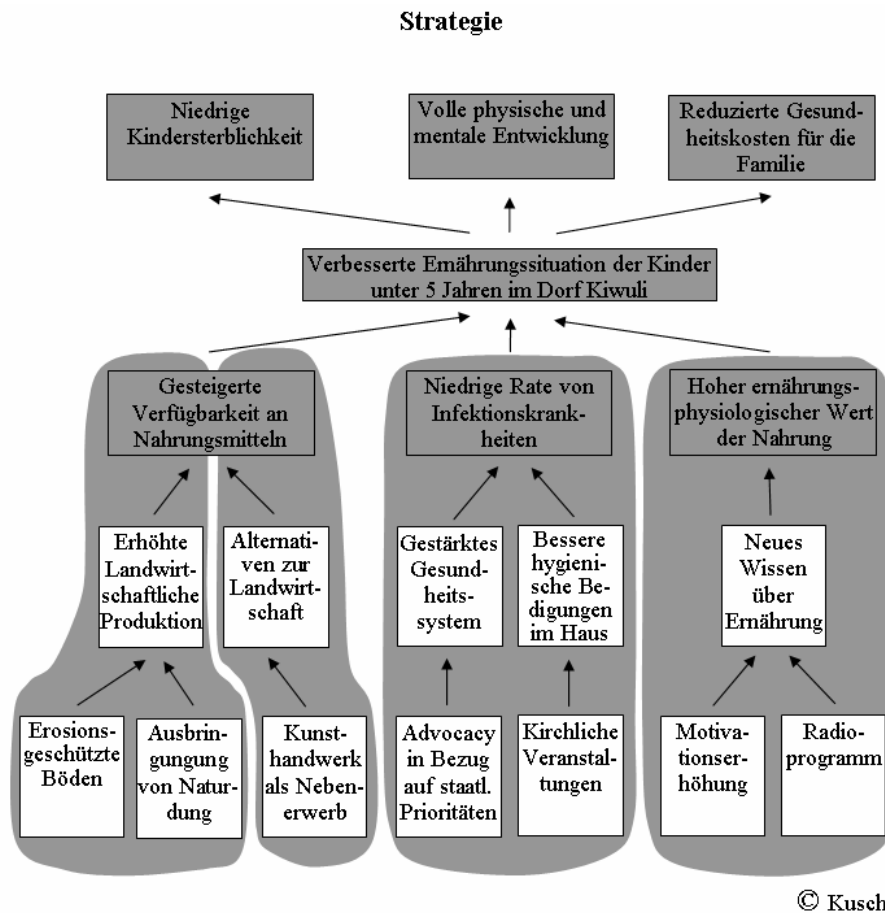


© Kusch

3.4 Schritt 16: Strategeanalyse: Weg der Zielerreichung bestimmen

Gewöhnlich ist es nicht sinnvoll, alle herausgearbeiteten Ziele der Zielanalyse zu realisieren. Es müssen Prioritäten gesetzt werden, damit ein Projekt finanzierbar bleibt und effizient abgewickelt werden kann. Im Rahmen dieser Prioritätensetzung werden unterschiedliche Strategien zur Realisierung des Projektziels zusammen mit den Stakeholdern identifiziert.⁴⁹ Darüber hinaus werden Kriterien erarbeitet, aufgrund derer entschieden werden kann, welche Strategie realisiert wird. Im Designbericht sollte nicht nur die ausgewählte Strategie, sondern auch alle ursprünglich angedachten Strategien und die Entscheidungskriterien dokumentiert werden, da sie bei einer eventuellen Revision wichtige Informationen geben können.

⁴⁹ EuropeAid. *Project Cycle Management Guidelines*. S. 70-71



3.5 Schritt 17: Logical-Framework-Matrix aufstellen

Die Logical-Framework-Matrix – seltener im deutschen Sprachgebrauch auch Projektplanungsübersicht genannt - fasst alle wesentlichen Informationen, die bisher in den Schritten 13 bis 16 gesammelt wurden, in Bezug auf das ausgewählte Projekt zusammen.⁵⁰

- Die Interventionslogik. Diese Logik ist eine Hierarchie von entwicklungspolitischem Oberziel, Projektziel, Projektergebnissen (die zur Erreichung des Projektzieles realisiert werden müssen) und Projektaktivitäten (die zur Erreichung der Projektergebnisse erreicht werden müssen). Bei der Formulierung dieser Logik greift man auf das in der Ziel- und Strategieberatung erarbeitete Projektziel und die Mittelhierarchie zurück und transponiert diese in die Struktur der Logical-Framework-Matrix.⁵¹

- Die Indikatoren. Jede systematische Planung zeigt nicht nur auf, wie ein Projektziel im Detail zu erreichen ist, sondern muss auch den Projektfortschritt messen und überwachen

⁵⁰ Australian Agency for International Development. *The Logical Framework Approach*. Canberra: AusAid, 2003; Swedish Development Cooperation Agency. *The Logical Framework Approach*. Stockholm: SIDA, 2003

⁵¹ World Council of Churches. *Manual*. S. 30

können. Dazu bedarf es ausgewählter Prüfwerte, so genannter Indikatoren.⁵² Diese Indikatoren sind Teil der Logical-Framework-Matrix und bilden die Grundlage der Überprüfung des Projekterfolges im Monitoring- und Evaluationssystem (Schritt 28).⁵³ Darüber hinaus beinhaltet die Logical-Framework-Matrix Hinweise darauf, woher die Indikatoren stammen.

LFA - Matrix - Definitionen

Bezeichnung	Interventionslogik	Indikatoren	Quellen zur Überprüfung	Annahmen
Oberziel	Der Beitrag des Projektes zur E.politik oder zu den Programmzielen	Messung der Interventionslogik (Qualität, Quantität, Zeit)	Nachweis der Informationsquellen (wo, wann, durch wen, wie oft)	-----
Projektziel	Direkter Nutzen für die Zielgruppe	s.o.	s.o.	Exogene Faktoren, die gegeben sein müssen, um das Oberziel zu erreichen
Ergebnisse	Direkt nachweisbare Güter oder Dienstleist., die das Projekt hervorbringt	s.o.	s.o.	Exogene Faktoren, die gegeben sein müssen, um das Projektziel zu erreichen
Aktivitäten	Schritte u. Aufgaben, die unternommen werden müssen, um die Ergebnisse hervorzubringen	Mittel/ Ressourcen Zusammenfass. Mittel für ein Projekt (fakultat.)	Kosten Zusammenfass. der Kosten / des Budgets (fakultat.)	Exogene Faktoren, die gegeben sein müssen, um die Ergebnisse zu erreichen
© Kusch				Vorbedingung. Exogene Faktoren, die gegeben sein müssen, um mit den Aktivitäten anfangen zu können

○ Der Input/die Kosten. Auf der Ebene der Projektaktivitäten werden keine Indikatoren gebildet. Stattdessen wird summarisch ausgewiesen, welche physischen bzw. nicht physischen Ressourcenansprüche die Projektaktivitäten stellen (Input/Ressourcen) und welche Kosten mit dem Ressourceneinsatz verbunden sind. Dazu wird im Schritt 19 ein Budgetplan erstellt. Auf diese Weise erfolgt eine in sich konsistente Verknüpfung von Aktivitäten, ihren Ressourcenansprüchen und den Kosten.

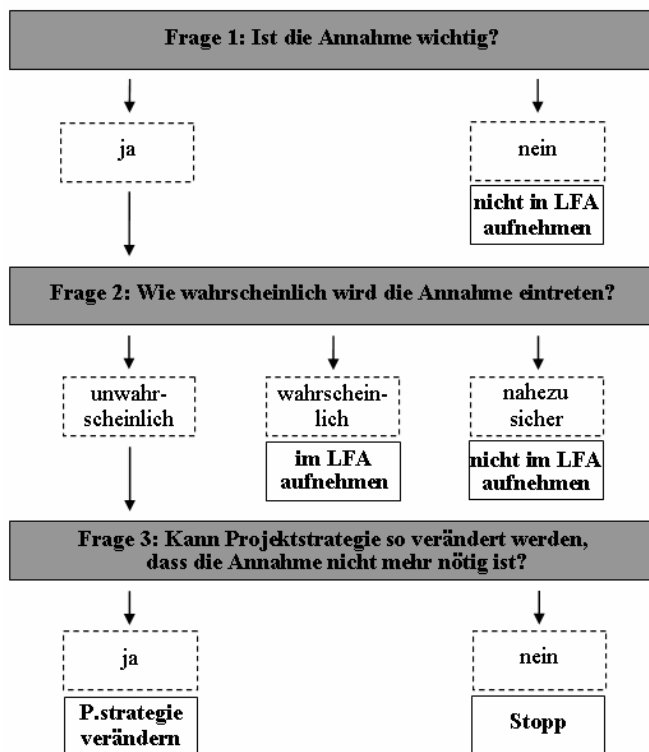
⁵² Meyer, Wolfgang. *Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung*. CEVAL-Arbeitspapiere Nr. 10. Saarbrücken: Centrum für Evaluation der Universität des Saarlandes, 2004

⁵³ Welthungerhilfe. *Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe. Teil II.: Wirkungsorientierung Schritt für Schritt*. Bonn, 2008, S. 11



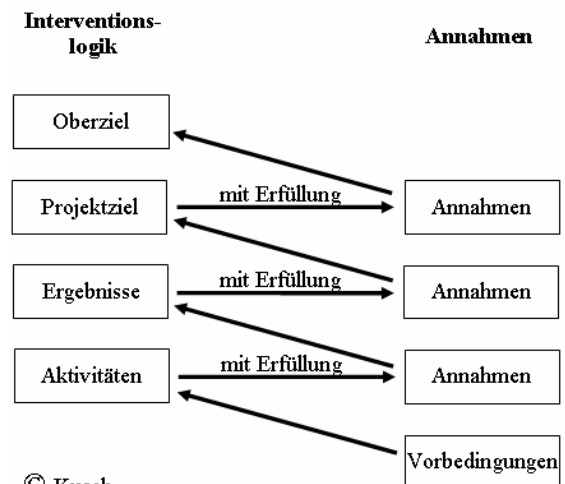
○ Die Annahmen. Bei jedem Projekt werden bewusst oder unbewusst Annahmen gemacht, unter welchen Voraussetzungen das Projekt realisiert werden kann. Es ist entscheidend, dass zentrale Annahmen explizit gemacht werden, denn nach Erhebungen der Weltbank gehen 80 Prozent von fehlgeschlagenen Projekten auf unklar formulierte Ziele mit unklar formulierten Annahmen zurück.⁵⁴

LFA – Annahmenprüfung



© Kusch

LFA – Interventionslogik und Annahmen



3.6 Schritt 18: Aktivitätenplan entwickeln

Der Aktivitätenplan greift auf die im Logical Framework geplanten Projektaktivitäten zurück, spezifiziert bei größeren Projekten die Aktivitäten in Unteraktivitäten und bringt sie in eine in sich schlüssige Abfolge, so dass die Aktivitäten jeweils zur richtigen Zeit einsetzen und sich dann ergänzen.⁵⁵ Der Aktivitätenplan legt detailliert alle Aktivitäten des Projektes dar, benennt die Verantwortlichen für die einzelnen Aktivitäten und gibt sowohl den Zeitrahmen als auch den Zeitbedarf für jede Aktivität wieder. Der jährlich zu erstellende Aktivitätenplan (wie auch der Budgetplan) berücksichtigt über die gesamte Projektlaufzeit hinweg die sich ändernden Verantwortlichkeiten, die sich dadurch ergeben, dass das Projekt immer mehr in die Verantwortung des lokalen Trägers übergeht.

⁵⁴ EuropeAid. *Project Cycle Management Guidelines*. S. 78-82

⁵⁵ EuropeAid. *Project Cycle Management Guidelines*. S. 85-89





Budgetplan (integrierter Ressourcen- und Kostenplan)

Aktivitäten mit Input	Einheit	Menge/Periode				Kosten/Einheit	Kosten nach Planungsperioden								Gesamtkosten			Jährl. wied. K.	
		1. Quart.	2. Quart.	3. Quart.	4. Quart.		1. Quart.		2. Quart.		3. Quart.		4. Quart.		BMZ	Spender	Total		
							BMZ	Spender	BMZ	Spender	BMZ	Spender	BMZ	Spender					
1.1. Einrichtung der Planungsabteilung																			
<i>Ausstattung</i>																			
Bürotisch																			
Computer																			
.....																			
<i>Gehälter</i>																			
Angestellte																			
.....																			
1.2.																			
Total																			

3.8 Schritt 20: Transitionsstrategie ermitteln

Transition ist ein Prozess, in dem sich die Beziehung zwischen einer CFBO und den lokalen Trägern im Zeitablauf der Projektpartnerschaft verändert.⁵⁷ Eine der wichtigsten Transitionsformen ist die abschließende Projektübergabe an die Zielgruppe bzw. an einen lokalen Träger. Damit die Projektübergabe reibungslos verläuft und die Projektleistungen nachhaltig wirken, sollte die Projektübergabe früh thematisiert werden und die Design-Phase auf dieses Ziel hin ausgerichtet werden. An dieser Stelle sollte ein Transitionsstrategie entworfen werden (siehe auch Schritt 38).

3.9 Schritt 21: Designbericht abfassen

Der Designbericht fasst die Ergebnisse der einzelnen Schritte der Design-Phase zusammen. Im Falle der Realisierung wird auf dieser Informationsgrundlage dann das Projekt implementiert. Der Designbericht ist das zentrale Dokument des Projektmanagements. Alle wesentlichen Veränderungen über die Zeit schlagen sich in der Anpassung dieses wichtigen Dokumentes nieder. Im Designbericht sollte auch eine Abstimmung des konkreten Projektes mit den Projektstandards (Schritt 5) erfolgen, denn es muss sichergestellt sein, dass das konkrete Projekt in die allgemeine Projektphilosophie der CFBO passt.

⁵⁷ World Vision. *LEAP Edition 1.0*. S. 80-84





4 Phase 4 im Projektzyklus: Die Finanzierungs-Phase

In der Finanzierungs-Phase werden verschiedenste Schritte der vorangegangenen Phasen unter dem Aspekt der finanziellen Förderung des Projektes durch Dritte zusammengefasst.⁵⁸ Bevor eine CFBO ein aktives Sponsoring von Entwicklungsvorhaben beginnt, sollte darüber Klarheit herrschen, dass diese Entscheidung auch Rückwirkungen auf die Arbeit und das Selbstverständnis der CFBO mit sich bringen kann.⁵⁹ Ein Fundraisingkonzept schlägt die Brücke zwischen Leitbild, Entwicklungsphilosophie, den Mitteln bzw. Strategien, Sponsoren zu akquirieren und der Rechenschaftslegung.⁶⁰

4.1 Schritt 22: Fördermöglichkeiten erkunden

Für Entwicklungsvorhaben⁶¹ gibt es vielfältige Fördermöglichkeiten.⁶² Die entwicklungspolitische Bildungsarbeit hat eigene Förderprogramme.⁶³ Generell kann zwischen internationaler Entwicklungszusammenarbeit (EZ), staatlicher EZ, EZ der Länder und Kommunen, kirchlicher EZ, EZ der politischen Stiftungen, privaten Stiftungen und der Vereine unterschieden werden.⁶⁴ Eine bedeutsame Projektfinanzierung geschieht durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) mit ihrem Titel: „Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben privater deutscher Träger in Entwicklungsländern“.⁶⁵ Zur Beratung der Nichtregierungsorganisationen hat das BMZ die Organisation Bengo beauftragt. Bengo ist auch für die Beratung für deutsche Projektanträge an die EU zuständig. Um EU-Förderungsgelder zu erhalten, bedarf es allerdings umfassender Erfahrungen mit BMZ-Fördergeldern.

4.2 Schritt 23: Projektförderungsanträge stellen und modifizieren

Bei kleineren Fördersummen oder kleineren Stiftungen, die ihr Förderwesen nicht standardisiert haben, helfen einschlägige Anleitungen, wie Projektanträge abgefasst werden.⁶⁶

⁵⁸ Blackman, Rachel. *Fundraising*. Roots 6. Teddington: Tearfund, 2004

⁵⁹ Belle, Manfred. „Wie man Fundraising einbaut und die Organisation dabei umbaut“, S. 72-79, Thomas Kreuzer (Hg.). *Fundraising*. Fink: Ostfildern, 2005

⁶⁰ Rost, Simon. *Fundraising in NGO's. Entwicklung eines Fundraisingkonzeptes für NGO's am Beispiel der "Ärzte für die Dritte Welt"*. München: Grin, 2009

⁶¹ Entwicklungsvorhaben müssen von Nothilfe und Wiederaufbau abgegrenzt werden. Dafür sind andere Förderkriterien und -möglichkeiten vorhanden. Siehe auch Anmerkung 106.

⁶² Z.B. Onlinerecherche bei der Servicestelle „Kommunen in der Einen Welt“ <http://www.service-eine-welt.de/finanzierungsratgeber/suche.html>

⁶³ Z.B. Mehr möglich machen. Finanzratgeber für entwicklungspolitische Bildungs- und Informationsarbeit. <http://www.agl-einewelt.de/mmm1.php>, 07.06.2009

⁶⁴ <http://www.bengo.de/4/index.htm> mit den entsprechenden Links.

⁶⁵ www.bengo.de

⁶⁶ Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation. *How to Write a Convincing Proposal*. The Hague: CTA/ISNAR, 2002





Ergänzend dazu ist hilfreich, die Richtlinien großer Hilfswerke oder nationaler bzw. internationaler Institutionen zum Antragschreiben als Anhalt zu benutzen.⁶⁷ Größere nationale und internationale Entwicklungsfinanzierer wie BMZ/Bengo oder EuropeAid haben ein standardisiertes Förderverfahren sowie standardisierte Anträge. Sie veröffentlichen gewöhnlich nicht nur die Antragsformulare, sondern auch die Kriterien, die für einen erfolgreichen Antrag erfüllt werden müssen, oder veranstalten sogar Seminare für „erfolgreiche Antragsstellungen“.

4.3 Schritt 24: Informationsbedarf der Sponsoren im Projektzyklus berücksichtigen

Wird eine Finanzierung durch staatliche Institutionen oder größere Stiftungen angestrebt, bedarf es des Projektzyklusmanagements mit seinen Arbeitsabläufen und dokumentierenden Berichten, denn ohne diese standardisierte Informationsgrundlage ist es zu ineffizient und damit zu kostenintensiv, die notwendigen Daten und Informationen für eine erfolgreiche Antragstellung und transparente Rechenschaft bereitzustellen.⁶⁸ Versteht man die Sponsoren als Teil einer Entwicklungspartnerschaft, dann muss auch geklärt werden, wo und wie die Projektförderkriterien und die Informationen zur Erstellung der Verwendungsnachweise systematisch in das Projektzyklusmanagement einfließen. Insbesondere ist hier auf den Nachweis des Projekterfolges im Rahmen des Monitoring- und Evaluationssystems (Schritt 26 und 28) hinzuweisen.

5 Phase 5 im Projektzyklus: Die Implementations-Phase mit Monitoring

Wird dem Projektförderungsantrag stattgegeben, beginnt die operationale Phase, in der die Pläne realisiert werden. Je nach Projektumfang kann die Realisierung ein bis drei Jahre nach den ersten Überlegungen zum Projekt einsetzen. „Die Projektimplementation beinhaltet die Koordination von Menschen und anderen Ressourcen um den Projektplan auszuführen und damit die Projektziele zu erreichen“.⁶⁹ Das Projektmanagement ist dafür verantwortlich, dass die Implementation zu den Projektergebnissen und dem Projektziel gemäß der festgelegten Standards einer Organisation führen.⁷⁰

⁶⁷ Z.B. Catholic Relief Service. *CRS Project Proposal Guidance*. Baltimore: CRS, 1999; Food and Agriculture Organization. *Project Cycle Management*. S. 77-79

⁶⁸ American Red Cross International Services. *Project Design and Proposal Writing Guide*. Washington: American Red Cross, 2006; Catholic Relief Service. *ProPack. The CRS Project Package. Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers*. Baltimore: CRS, 2004; Fricke, Yutta. *Project Proposal Writing*. Abilis Manual 1 und *Planning for Success*. Abilis Manual 2, Helsinki, ABILIS, 2003

⁶⁹ Catholic Relief Service. *ProPack II. The CRS Project Package. Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers*. Baltimore: CRS, 2007, S. 164

⁷⁰ World Vision International. *LEAP Edition 1.0*. S. 46





Das Monitoring stellt dabei sicher, dass mögliche Abweichungen schnell erfasst und korrigiert werden können. „Im Zentrum des Monitorings stehen die Nutzung der Leistungen und der daraus erwachsende direkte Nutzen des Vorhabens“.⁷¹ Das Monitoring beobachtet dementsprechend nicht nur laufend, was getan wurde (Ressourceneinsatz und Aktivitäten, sondern auch, welche Wirkungen dabei erzielt wurden (Projektergebnisse/-wirkungen, Projektziel).⁷² Oder anders gesagt: „Monitoring ist Information und Kommunikation über den Projektverlauf und seine Wirkungen“.⁷³ In Abgrenzung zum Monitoring findet die Evaluation in größeren zeitlichen Abständen statt, greift auch Fragestellungen auf, die nicht durch das kontinuierliche Evaluationssystem beantwortet werden können, stellt eher eine vertiefende Analyse eines Aspektes dar und beteiligt auch mehr Personen im Evaluationsprozess.⁷⁴

5.1 Schritt 25: Projekt implementieren

Die Implementation des Projektes ist mehr als nur die passive Ausführung eines Planes. Wesentlich für eine plangemäße Implementation des Entwicklungsvorhabens ist das aktive Verfolgen und kritische Analysieren des Projektfortschrittes. Insbesondere gehört dazu die schnelle Reaktion auf ungeplante Störungen. „Die Implementation basiert auf einem systematischen Prozess der rigorosen Diskussion des Wer, Was, Wie und Wann, einer permanenten fragenden Haltung, einem aktiven Dranbleiben am Geschehen und der Sicherstellung der Rechenschaftsfähigkeit“.⁷⁵ Grundlage der praktischen Ausführung des Projektes ist der Aktivitätenplan, der die physische Vorgabe für alle Arbeitsabläufe, Fristen sowie Verantwortlichkeiten darstellt und der Budgetplan, der die monetäre Seite der physischen Aktivitäten widerspiegelt.

5.2 Schritt 26: Informationsbedarf für das Monitoringsystem eruieren

Spätestens mit dem Anfang der Realisierung des Projektes liegt auch ein kompletter Monitoring- und Evaluationsplan (M&E-Plan) vor. „Das Monitoring- und Evaluationssystem (M&E-System) ist eine systematische Einheit von Informationsplanung, -sammlung, -darstellung und -interpretation sowie Berichtswesen, zusammen mit den notwendigen Bedingungen und erforderlichen Fähigkeiten, damit das M&E-System einen wertvollen

⁷¹ Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. *Begriffswelt*. S. 101

⁷² Zu den Schritten in der Monitoring-Phase: World Vision International. *LEAP Edition 1.0*. S. 50-55

⁷³ Klinger, Erich und Volker Steigerwald. *Monitoring im Projekt*. Eschborn: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, 1998, S. 8

⁷⁴ Gohl, Eberhard. *Prüfen und Lernen. Praxisorientierte Handreichung zur Wirkungsbeobachtung und Evaluation*. Bonn: Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen, 2002, S. 55

⁷⁵ Catholic Relief Service. *ProPack II*. S. 165





Beitrag für Entscheidungen und Lernprozesse leisten kann“.⁷⁶ Die Vorarbeiten beginnen schon mit der Erstellung des Logical-Frameworks (Schritt 17), in dem zentrale Indikatoren zur Überprüfung der Wirkungen des Projektes festgelegt worden sind. Diese Vorgaben werden im Weiteren überarbeitet und zu einem vollständigen M&E Plan ausgebaut. Wichtige Fragen zur Festlegung des Informationsbedarfs sind⁷⁷: Welche Daten benötigen wir? Werden weitere Daten benötigt, die nicht der Logical-Framework-Matrix entnommen werden können? Welche Daten sind wünschenswert, welche notwendig? Welche Kosten und Arbeitsbelastung sind damit verbunden? Welche Erhebungsmethoden? Ist eventuell eine externe Datenbeschaffung (langfristig) kostengünstiger?⁷⁸ Abschließend muss aus der Vielzahl der von allen Beteiligten gewünschten Informationen eine Bewertung der Prioritäten vorgenommen werden.

5.3 Schritt 27: Verantwortungsbereiche für Monitoringaktivitäten definieren

Mit der Festlegung des Informationsbedarfes ist auch die Klärung verbunden, welche Personen für welchen Aspekt des Monitorings verantwortlich sind. Dazu werden alle involvierten Personen, Personengruppen oder Abteilungen erfasst, ihre spezifische Aufgabe kurz beschrieben und festgelegt, an wen die Informationen zu welchem Zeitpunkt weitergeleitet werden sollen. Als Faustformel gilt, dass die Datenerhebung und -sammlung durch die Mitarbeiter erfolgen sollte, die am dichtesten an der Entstehung der Daten beteiligt sind. Monitoringdaten sollten möglichst ohne den Einsatz von externen Personen zu erhalten sein. Die Ergebnisse von Schritt 26 und 27 werden schriftlich in Form eines Monitoringplanes festgehalten.⁷⁹

5.4 Schritt 28: Monitoring- und Evaluationsplan erstellen

Das Monitoring ist Teil des umfassenderen M&E-Systems.⁸⁰ Zum einen fließt bei der Erstellung dieses Gesamtplanes der Monitoringplan ein.⁸¹ Zum anderen werden die

⁷⁶ International Fund for Agricultural Development. *A Guide for Project M&E. Managing for Impact in Rural Development*. Rome: IFAD, 2002, Section 2-22

⁷⁷ Kusek, Jody Zall und Ray C. Rist. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington: World Bank, 2004, S. 56-65

⁷⁸ Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit. *Schlüsselfragen und Indikatoren*. Bern: DEZA, 1999; Vahlhaus, Martina. *Orientierungsrahmen für das Wirkungsmonitoring in Projekten der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung unter besonderer Berücksichtigung armutsmindernder Wirkung, Teil 2: Ein- und Durchführung eines Wirkungsmonitorings. Hinweise, Methoden und Instrumente*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, 2000

⁷⁹ United Nations Development Programme. *Handbook on Monitoring and Evaluation for Results*. New York: UNDP, 2002, S. 70

⁸⁰ Eine M&E-Matrix präsentiert: Barton, Tom. *Guidelines to Monitoring and Evaluation*. Kampala: Care, 1997, S. 53-55 und S. 114

⁸¹ Kusek. *Ten Steps*. S. 113-127





grundlegenden Datenerfordernisse für Evaluationen geplant.⁸² Typische Evaluationssituationen sind etwa Selbstevaluationen über den Projekterfolg zu einem bestimmten Zeitpunkt oder eine Fremdevaluation kurz vor der endgültigen Projektübergabe. Aus dem bisher Gesagten wird deutlich, dass zwischen dem praktischen Projektmanagement vor Ort, der übergeordneten Projektverwaltung, dem Informationsinteresse der Öffentlichkeit bzw. der Sponsoren enge Zusammenhänge bestehen.⁸³ Projektplanung, Projektmonitoring bzw. -evaluation und Berichte an die Sponsoren müssen informationstechnisch gut aufeinander abgestimmt werden.

Monitoring und Evaluations - Plan

Monitoring und Evaluations-Matrix							
Interven-tionslogik (Oberziel, Projektziel, Ergebnisse)	Schlüssel-fragen (Kriterien)	Indikatoren		Referenz-punkt (Basis des Vergleichs)	Erhebungsmethoden (Häufigk., Durchfüh-rende)	Auswer-tung (Formular-wesen, Abläufe, Qualifikat.)	Verant-wortung u. Ressourcen (Personen, Prozesse, Budget)
		Ist	Soll				
1.							
1.1.							
1.2.							
2.							
2.1.							
.....							

© Kusch

5.5 Schritt 29: Referenzzustand für die Messung von Projektwirkungen ermitteln

Damit festgestellt werden kann, ob und in welchem Umfang ein Entwicklungsvorhaben die geplanten Wirkungen erzielt, muss zunächst die Situation vor der Projektintervention festgestellt werden. Dieser Referenzpunkt (Ausgangswert) muss zwingend vor der operationalen Phase des Projektes qualitativ bzw. quantitativ erfasst werden, sonst sind für das erste Projektjahr oder den ersten Berichtszeitraum keine gesicherten Aussagen über die Wirkungen des Projektes möglich. Es werden die Daten empirisch erhoben, die im Monitoringplan festgesetzt worden sind.

⁸² Meyer, Wolfgang. *Was ist Evaluation?* CEVAL Arbeitspapiere 5 Universität des Saarlandes, Saarbrücken, 2002 und Stockmann, Reinhard. *Was ist eine gute Evaluation? Einführung zu Funktionen und Methoden von Evaluierungsverfahren.* CEVAL Arbeitspapiere 9 Universität des Saarlandes, Saarbrücken, 2004

⁸³ Interchurch Organization for Development Co-Operation. *Building bridges in PME. Guidelines for good practice in the planning, monitoring and evaluation of community-based development projects implemented by southern NGOs with support from european ecumenical agencies.* Utrecht: ICCO, 2002, S. 91-94





5.6 Schritt 30: Design-Dokument finalisieren

Die Erstellung des Monitoring- und Evaluationsplanes führt zu Rückwirkungen auf die Logical-Framework-Matrix und damit auf das Design-Dokument (Schritt 17).⁸⁴ Denn im Umsetzungsprozess der Informationsbedürfnisse in konkrete, relativ leicht und kostengünstig erhebbare Indikatoren kommt es vor, dass aufgrund neuer Erkenntnisse das Projektziel, die Projektergebnisse oder auch die Aktivitäten selbst eine Modifikation erfahren. Daraus ergibt sich, dass auch der Aktivitäten- und Budgetplan angepasst werden müssen. Ziel ist, eine Konsistenz zwischen der Logical-Framework-Matrix, dem Aktivitätenplan, dem Budget-Plan und dem M&E-Plan sicherzustellen.

5.7 Schritt 31: Projektfortschrittskontrolle installieren

Auf der Grundlage des M&E-Planes wird unter Einbezug der Daten über den Referenzzustand eine kontinuierlich arbeitende Projektfortschrittskontrolle installiert.⁸⁵ Dieser Kontrollmechanismus überprüft die Entwicklung der Indikatoren vom Zeitpunkt vor der Projektintervention über die einzelnen Quartale eines Berichtsjahres bis zum Abschluss des Projektes mit seinen prognostizierten Zielwerten.⁸⁶ Damit die Projektfortschrittskontrolle

Projektfortschrittskontrolle

Matrix für Projektfortschrittskontrolle												
Interven- tionslogik Beschrei- bung	Referenz- punkt	Projektindikatoren								Ziel- wert	Schwach- stellen- analyse u. -korrektur	Bemer- kung, Lernen, Revision des PCM
		Quart.1		Quart.2		Quart.3		Quart.4				
		Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist			
Ebene: Oberziel												
Ebene: Projektziel												
Ebene: Ergebnisse												
Ebene: Aktivitäten												
Zusätzliche Anmerk.												

© Kusch

⁸⁴ World Vision International. *LEAP Edition 1.0*. S. 53

⁸⁵ Eine praktikable Projektfortschrittsmatrix ist zu finden bei: Sangmeister, Hartmut. *Internationale Entwicklungszusammenarbeit*. Vorlesung Wintersemester 2006/7. S. 141, wss.uni-hd.de/epol/lehre/Downloads/EPOL/05.06.08.pdf, 10.05.2007; World Vision International. *LEAP Edition 1.0*. S. 96-97; ähnlich auch Gohl. *Prüfen und Lernen*. S. 20

⁸⁶ Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. *Handreichung für die Projektfortschrittskontrolle (PFK)*. Eschborn: GTZ, 2006



ihren Zweck erfüllt, muss gewährleistet sein, dass im Fall einer als gravierend eingeschätzten Abweichung der Ist-Werte von den Soll-Werten die Schwachstellenanalyse in der Planung des nächsten Quartals berücksichtigt wird.

5.8 Schritt 32: Informationsfluss und Berichtswesen organisieren

Um eine Übersicht über den Informationsfluss zu bekommen oder um Schwachstellen der Informationsübermittlung identifizieren zu können, sollte der Datenfluss sowohl unter dem Gesichtspunkt des Ablaufes im Projektzyklus als auch unter dem Gesichtspunkt der beteiligten Abteilungen einer Organisation und den von den Sponsoren vorgeschriebenen Berichten strukturiert werden.^{87/88} Zur Strukturierung der Dokumente des Berichtswesens gehört es auch, sowohl inhaltliche als auch formale Vorgaben zu machen. Zur effizienten Organisationsplanung sollte für jedes zwingend vorgeschriebene Dokument ein Muster-Dokument erstellt werden.

Berichtswesen - Dokumente

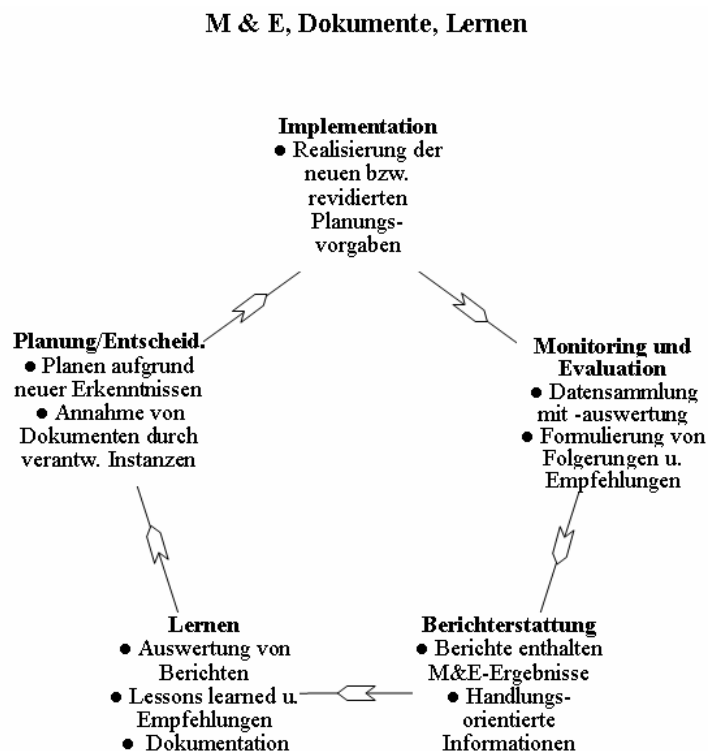
Phase im PCM	Beschreibung	Dokumente	Verantwortung
Programm	Die programmatischen Grundlagen sind gegeben/ nicht gegeben, um gemeinsam Projekte zu realisieren	Corporate Identity, Länderstrategiepapiere, Partnerschaftsvereinbarungen, Kooperationsabkommen	
Identifikation	Projekt in einem abgegrenzten Zeitraum/ Sektor/Gebiet ist möglich/nicht möglich	Projekt-Identifikations-Bericht (Prefeasibility Study)	
Design	Das konkrete Projekt kann erfolgreich durchgeführt werden/soll nicht realisiert werden	Projekt-Design-Bericht (Design Study, Feasibility Study)	
Finanzierung	Die Finanzierung ermöglicht/ blockiert die Projektrealisierung	Projekt-Proposal (Financing Proposal)	
Implement. Monitoring	Die geplanten Realisierungsschritte werden laufend kontrolliert und bei Abweichungen gegengesteuert	Implementations-Plan, Aktivitäten-Plan, (Annual Operational Plan), Projektfortschrittsbericht, Monitoring-Report	
Evaluation	Korrekturen sind nötig/ nicht nötig	Evaluations-Berichte (Evaluation Report)	
Transition	Wissensbrücke zur nächsten Projektsituation bauen	Projektübergabe-, Projektmultiplikations-Bericht	

⁸⁷ Einen Übersichtsplan, der das Berichtswesen gut zusammenfasst, liefert: Catholic Relief Service. *ProPack II*. S. 122

⁸⁸ Booth, William et al.. *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting*. Braamfontein: Pact, 2001, S. 62-65

5.9 Schritt 33: Lernprozesse institutionalisieren

Das M&E-System sowie das Berichtswesen sollte nicht nur unter dem Gesichtspunkt gesehen werden, dass es zu einer transparenten und effizienten Projektverwaltung beiträgt, sondern dass es auch das Lernen einer Institution in Bezug auf zukünftige Projekte ermöglicht.⁸⁹ So muss geklärt werden, wo im Informationsfluss welche Lernprozesse für zukünftige Projekte institutionalisiert werden.⁹⁰



6 Phase 6 im Projektzyklus: Die Evaluations-Phase

Neben dem die Projektimplementation kontinuierlich begleitenden Monitoring gibt es noch weitere Situationen, die eine Projektevaluation nötig machen.⁹¹ „Evaluation ist eine zeitgebundene Analyse, die versucht systematisch und objektiv die Relevanz, die Ausführung und den Erfolg eines laufenden oder abgeschlossenen Programms oder Projektes zu bewerten. Evaluationen werden selektiv zur Beantwortung spezifischer Fragen durchgeführt, um Entscheidungsträgern und/oder Projektmanagern Orientierung zu geben und Informationen darüber zu liefern, ob die (...) dem Projekt zugrunde liegenden Theorien und Annahmen für das Projekt gültig sind, was gut lief und was nicht lief und weshalb nicht“.⁹² Einsatzbereiche für Evaluationen sind: Situationsanalyse, Organisationsanalyse, Strukturen der

⁸⁹ International Fund for Agricultural Development. *A Guide for Project M&E*. Section 8: Reflecting Critically to improve Action, Section 8.1-23 und Kusek. *Ten Steps*. S. 140-145

⁹⁰ Lernen als 6. Phase des Projektzyklus bei: Terre des Hommes. *Project Cycle Handbook*. Le Mont-sur-Lausanne, 2001, S. XXIV.1-7

⁹¹ Eine Übersicht über den Stand der Evaluationssysteme geben: Borrmann, Axel und Reinhard Stockmann. *Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bd. 1 Systemanalyse und Bd. 2 Fallstudien*. Münster: Waxmann, 2009

⁹² United Nations Population Fund Programme. *Manager's Planning Monitoring and Evaluation Toolkit*. Hanoi: UNFPA, 2007, S. 15



Basisorganisation, Projektanalyse, Wirkungsanalyse.⁹³ Evaluationen liefern Informationen für die langfristige Steuerung des Entwicklungsvorhabens, sind Teil des internen Qualitätsmanagements, unterstützen das individuelle und institutionelle Lernen und dienen der Rechenschaftslegung gegenüber den Sponsoren und der Öffentlichkeit.⁹⁴

6.1 Schritt 34: Evaluation vorbereiten

Zunächst einmal muss geklärt werden, wer einen Evaluationsbedarf sieht; nach dem Veranlasser bzw. Verantwortungsträger kann man in Eigenevaluierung, gemeinsame Evaluierung oder Fremdevaluierung unterscheiden. Typisiert man nach dem Träger bzw. Subjekt der Evaluation, unterscheidet man in Selbstevaluierung, gemeinsame Evaluierung und externe Evaluierung.⁹⁵ In der Vorbereitungsphase wird eine gemeinsame Grundlage für den gesamten Evaluierungsprozess unter allen Beteiligten geschaffen.⁹⁶ Wichtige Klärungspunkte sind⁹⁷: Erstellung des Referenzrahmens (Ziele, Fragestellungen, Methoden)⁹⁸ mit den Evaluationskriterien⁹⁹, Bildung des Evaluierungsteams, organisatorische Planung und

Evaluationsarten

Kriterium	Bezeichnung	Erläuterung
Zeitpunkt	Ex-ante-Evaluierung	Prüft die Durchführbarkeit einer Projektidee, findet also vor der Implementation statt. Manchmal auch Vorabklärung (Dokument: Prefeasibility-Studie) genannt.
	Halbzeit-Evaluierung	Während der Projektdurchführung.
	Ex-post-Evaluierung	Bei oder nach Abschluss einer Projektaktivität.
Nutzenart	Formative Evaluierung	Verbesserung und Aufwertung des Managements und seiner Durchführung von Projekten. Management hat den Nutzen.
	Summative Evaluierung	Ermittlung der Wirksamkeit/des Erfolges von Projekten. Externe Akteure haben Nutzen.
Akteure	Selbstevaluation	Wird von den Mitgliedern der Organisation vorgenommen (auch interne Evaluierung genannt).
	Fremdevaluation	Wird von Personen außerhalb der die Maßnahme durchführenden Organisation vorgenommen (auch externe Evaluierung genannt)

© Kusch

⁹³ Gohl. *Prüfen und Lernen*. S. 58-59

⁹⁴ Bei der Darlegung der Schritte folgen wir Dütting, Martin, et al.. *Evaluierung in der kirchlichen Entwicklungsarbeit*. Stuttgart: Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Entwicklungsdienst und Bischöfliches Hilfswerk Misereor, 1992, S. 113-114

⁹⁵ Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit. *Externe Evaluation. Teil 1: Evaluieren – wozu? Grundlagen und Prinzipien von Evaluation*. Bern: DEZA, 2000, S. 17-21

⁹⁶ Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit. *Externe Evaluation. Teil 2: Die fünf Etappen der externen Evaluation*. Bern: DEZA, 2000, S. 4-19

⁹⁷ Neubert, Susanne. *Methodische Orientierung für kurze und praxisnahe Forschungsprojekte in Entwicklungsländern*. Bonn: Deutsche Institut für Entwicklungspolitik, 2001

⁹⁸ Schritte zur Erarbeitung eines Referenzrahmens zeigt auf: Canadian International Development Agency. *CIDA Evaluation Guide*. Quebec: CIDA, 2004, S. 25-32

⁹⁹ Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit. *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung*. Bonn: BMZ, 2006





Absprachen (Termin- und Zeitplan, Datenmanagement, Logistik) sowie Kostenermittlung für die Evaluation mit deren Finanzierung. Als Faustformel kann gelten: Eine Evaluation kann nur so gut werden, wie zuvor der Referenzrahmen – auch „Terms of Reference“ genannt – präzise erarbeitet wurde.

6.2 Schritt 35: Evaluation durchführen

Wird die Evaluation im Projekt vor Ort durchgeführt, nimmt das Team Kontakt mit der betroffenen Organisation und ihrem Projekt auf und führt Gespräche mit Vertretern von Institutionen im Umfeld des Projektes. Es sollte auch genügend Zeit für die Kommunikation im Evaluationsteam berücksichtigt werden. Das Evaluationsteam wird gemäß der im Referenzrahmen genannten Methoden Antwort auf die vorgegebenen Fragestellungen finden. In dem Maße, wie sich ein Entwicklungsvorhaben als „partizipativ“ versteht, sollten dementsprechend auch partizipative Methoden der Datenerhebung zum Einsatz kommen.¹⁰⁰ Generell sollten alle im Projekt involvierten Gruppen Gelegenheit haben, sich zu äußern. Bei schwerwiegenden Problemen sollte der Auftraggeber verständigt werden, damit er über das weitere Vorgehen entscheiden kann.

6.3 Schritt 36: Evaluation auswerten

Die gewonnenen Daten werden während der Evaluation im Projekt vor Ort soweit wie möglich vorausgewertet und im Evaluationsteam diskutiert.¹⁰¹ Unstimmigkeiten können so schon früh geklärt und bei Bedarf auch weitere Daten nacherhoben werden. Nach dem Feldaufenthalt erfolgt dann die abschließende Diskussion der Untersuchungsergebnisse mit den Verantwortlichen des Projektes, die Festlegung der Schlussfolgerungen bzw. Empfehlungen, die Abfassung und Abgabe des Berichtes¹⁰² und ein Auswertungsgespräch mit den Auftraggebern.

¹⁰⁰ Aubel, Judi. *Participatory Program Evaluation Manual*. Baltimore: Catholic Relief Services und Child Survival Technical Support Group, 1999 und Pokhrel, Bishnu. *Handbook for Participatory Evaluation. Internal Project Evaluation*. Atlanta: Care, 2001

¹⁰¹ Chavez-Tafur, Jorge. *Learning from Experience. A Manual for Organising, Analysing and Documenting Field Based Information*. Amersfoort: ILEI, 2007; Rainer Schnell et al.. *Methoden empirischer Sozialforschung*. München: Oldenbourg, 2008; Atteslander, Peter. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin, Walter de Gruyter, 2003

¹⁰² Swedish Development Cooperation Agency. *Looking Back, Moving Forward. SIDA Evaluation Manual*. Stockholm, 2007, S. 100-103; Direktion für Entwicklung. *Externe Evaluation Teil 2*. S. 29-31; Canadian International Development Agency. *CIDA Evaluation*. S. 63-76; Austrian Development Agency. *Leitfaden für Projekt- und Programm-evaluierungen*. Wien: ADA, 2008, S. 40-41





6.4 Schritt 37: Evaluationsergebnisse umsetzen

In diesem Schritt¹⁰³ erfolgt das Studium des Berichtes durch alle, die in der CFBO und beim Projektträger für das Projekt oder für Grundsatzfragen Verantwortung tragen. Insbesondere die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen werden erörtert. Daraufhin werden die Konsequenzen dokumentiert, die sich aus dem Bericht für den lokalen Projektträger und die CFBO ergeben. Die Evaluierungs-Berichte sind integraler Bestandteil der Projektdokumentation. Darüber hinaus sollte in der CFBO eine Rückkoppelung bestehen, wie die Ergebnisse und Lernerfahrungen auch in die Grundsatzarbeit der Organisation und in ihre zukünftige Projektplanungsarbeit eingehen können.

7 Phase 7 im Projektzyklus: Die Transitions-Phase

Die letzte Phase im Projektzyklus ist die Transitions-Phase. Die Beziehung zwischen dem Projekt mit seiner Zielgruppe und der CFBO sind im Zeitablauf qualitativen Veränderungen ausgesetzt. Transition ist ein Prozess, in dem sich die Beziehung zwischen einer CFBO und den Beteiligten eines Projektes im Zeitablauf der Projekt-Partnerschaft nachhaltig verändert.¹⁰⁴ Im Wesentlichen können drei unterschiedliche Situationen unterschieden werden¹⁰⁵: Geografische Transition (Ausweitung eines kleineren Projektes auf eine größere Projektdimension), kontextuelle Transition (Veränderung des Projektkontextes auf dem Kontinuum Katastrophenhilfe, Wiederaufbau, Entwicklungszusammenarbeit¹⁰⁶) und geplante Projekttransition (endgültige Projektübergabe). Im Folgenden beschränken wir uns auf den Aspekt der geplanten Projekttransition.¹⁰⁷ Dass die Projektübergabe systematisch in die Überlegungen, wie ein Projekt geplant, implementiert und gesteuert wird, ist eine neuere Entwicklung.¹⁰⁸ Die bisher größte Studie eines Geberkonsortiums kommt zum Schluss: „Hilfe ist naturgemäß zeitlich begrenzt. Jedoch wurde dem Ausstieg der Geber wenig Beachtung geschenkt“.¹⁰⁹

¹⁰³ Dütting. *Evaluierung*. S. 114

¹⁰⁴ World Vision International. *LEAP Edition 1.0*. S. 80

¹⁰⁵ World Vision International. *LEAP Edition 1.0*. S. 80

¹⁰⁶ Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen. *Linking relief, rehabilitation and development. Ansätze und Förderinstrumente zur Verbesserung des Übergangs von Nothilfe, Wiederaufbau und Entwicklungszusammenarbeit*. Bonn: VENRO, 2006 und Götze, Catherine. *Von der humanitären zur Entwicklungshilfe. Entwicklung, Konflikt, Nothilfe und die ambivalente Aktualität des Kontinuum-Ansatzes*, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 1999

¹⁰⁷ Umfassend dazu: Sahyoun, Karim. *Phasing-Out Development Interventions: Approaches, Challenges and Opportunities for Community-Focused NGO Projects and Programmes*. Unveröffentlichte Dissertation an der Humboldt-Universität zu Berlin, 2007

¹⁰⁸ Zellweger, Tonino. „The Myth of Exit Strategies“ *BeraterInnen News* (2005) 1: 36-38

¹⁰⁹ Heldgaar, Jesper. *Managing Aid Exit and Transformation. Summary of a Joint Donor Evaluation*. Netherland's Ministry of Foreign Affairs, Danida, Norad. SIDA: <http://www.sida.se/English/About-us/Sidas-Publications>, 01.09.2009





7.1 Schritt 38: Transitionsstrategie erarbeiten

Schon in der Identifikations-Phase wird der Zeithorizont des Projektes und seine Transition mit den wichtigsten Stakeholdern angesprochen (Schritt 7). Nach einer positiven Entscheidung über die Fortführung des Projektes wurde in der Design-Phase eine Transitionsstrategie erarbeitet (Schritt 20).¹¹⁰ In ihr werden die Bereiche Länderstrategie, Management, Managementverantwortung, Training, Finanzen, Monitoring und Instandhaltung systematisch unter dem Aspekt der Transition behandelt.¹¹¹ Kernstück aller Überlegungen zur Transition ist der Transitionsplan. In ihm wird die Transitionsstrategie übersichtlich zusammengefasst.¹¹²

Transitionsplan

Bereiche des Transfers mit Aufgaben	Transfer im Zeitablauf												Strategie des Transfers Genauere Spezifizierung	Zu entwickelnde Fähigkeiten der Organisation Genauere Spezifizierung				
	2005				2006				2007									
	wNGO	LNGO	CBO	andere	wNGO	LNGO	CBO	andere	wNGO	LNGO	CBO	andere						
Management Personalführung Jahresplanung	X					X							X				1.. 2.. 1.. 2.. 3..	1.. 2.. 1.. 2.. 3.. 4..
Training Buchführung Datenanalyse	X				X								X				1.. 2.. 3.. 1..	1.. 2.. 3.. 1.. 2.. 3..
Finanzen																		
Laufend. Unterhalt																		

verändert nach Sahyoun 2005b

7.2 Schritt 39: Transition mit vorher entwickelten Plänen synchronisieren

Der Transitionsplan wird nach dem Aktivitäten- und Budgetplan erstellt (Schritt 20). Daher wird die detaillierte Ausarbeitung einer Transition eventuell auch zu Rückwirkungen auf den Aktivitäten- und Budgetplan sowie die Logical-Framework-Matrix führen; eventuell erfahren diese Pläne eine Anpassung. Bei der Erstellung des Transitionsplanes wird auch deutlich, welche Indikatoren benötigt werden, um im Rahmen des M&E-Systems die Transitionsfortschritte messen und bewerten zu können. Organisationsintern muss geklärt

¹¹⁰ Truelove, S.. *Exit Strategy: Leaving Responsibly – A Practical Guidance Document*. London: British Red Cross, 2008

¹¹¹ Australian Agency for International Development. *Promoting Practical Sustainability*. Canberra: AusAid, 2000, S. 28

¹¹² Sahyoun, Karim. „Planning for Sustainability“ *Footsteps* (2005) 64: 1-4 [3]





werden, wie der Informationsfluss gestaltet werden muss, damit sichergestellt wird, dass das Monitoring auch periodisch über die Transitionsfortschritte Auskunft gibt.¹¹³

7.3 Schritt 40: Projekt übergeben

Der formale Abschluss des Entwicklungsvorhabens wird erreicht, wenn auf der Grundlage der Transitionsstrategie das Projekt zum geplanten Termin offiziell übergeben wird. Dieser formale Abschluss mit der Übergabe des Abschlussberichtes markiert aber nicht das Ende eines Projektes. In dem Maße, wie das Projekt tatsächlich eine Sache der Menschen vor Ort war, wird es mit seinen Auswirkungen auch in der Zukunft Teil ihres Lebens, ihrer Lernprozesse und ihrer Gemeinschaft sein.¹¹⁴

¹¹³ World Vision International. *LEAP Edition 2.0*. S. 91

¹¹⁴ Fowler, Alan. *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*. London: Earthscan Publications, 1997, S. 104





Zum Autor

Andreas Kusch, geboren 1959 in Bremen, Industriekaufmann, Studium der Agrarökonomie (Dipl. agr. oec), Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Universität Hohenheim, Promotion im Bereich Agrarsoziologie (Dr. sc. agr.), sieben Jahre ökumenischer Mitarbeiter der Vereinten Evangelischen Mission in Indonesien an einer kirchlichen Hochschule für Ökonomie. In dieser Zeit auch als Gutachter im Bereich Entwicklungszusammenarbeit tätig. Visiting Scholar des Fuller Theological Seminary, zwei Jahre Referent für Mission der Studentemission in Deutschland. Ausbildung zum Spiritual (ASP). Seit 2003 Dozent der Akademie für Weltmission (Korntal) für Spiritualität und für Transformative Entwicklungszusammenarbeit. Mitarbeit in verschiedenen christlichen Initiativen für Gesellschaftsdiakonie und Weltverantwortung, u.a. im Micha-Arbeitskreis der Deutschen Evangelischen Allianz und der Stiftung Kinderherzen.



Studienangebot in Transformativer Entwicklungszusammenarbeit an der Akademie für Weltmission (AWM)

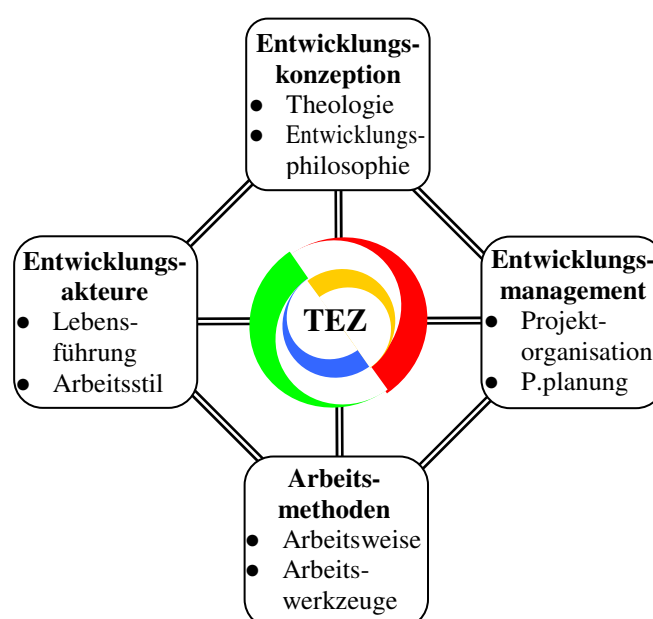
Die Akademie für Weltmission (AWM) bietet Gasthörern oder Personen, die im Masterstudiengang eingeschrieben sind, Kurse in Transformativer Entwicklungszusammenarbeit (TEZ) an. Diese Kurse sollen helfen, christliche Entwicklungsprojekte ganzheitlich zu planen, durchzuführen und auszuwerten.

TEZ – Kursangebot

Im Mittelpunkt der TEZ-Kurse steht die Bevölkerung mit ihrem Wunsch nach Veränderung. Die Kurse fokussieren diesen Veränderungsprozess aus unterschiedlichen Perspektiven.

Entwicklungskonzeption: Reflexion christlicher transformativer Entwicklung

- Theologie einer transformativen Entwicklung
- Anwendung einer Theologie der transformativen Entwicklung auf entwicklungspraktische und -politische Fragestellungen
- Integrales Verständnis von Theologie, Entwicklungsphilosophie, -management und Arbeitsweisen im Projekt



Entwicklungsmanagement: Transformative Entwicklungsprojekte planen

- Einführung in die wichtigsten Entwicklungsprobleme
- Überblick über zentrale Entwicklungstheorien, -politiken und -strategien
- Projektplanung: Projektzyklusmanagement und Logical-Framework-Analyse
- Förderung von Entwicklungsvorhaben durch die Bundesregierung und EU

Arbeitsmethoden: Partizipatives Arbeiten in transformativen Entwicklungsprojekten

- Systemisches Verstehen und Erfassen von Kulturen vor Ort
- Grundverständnis von Partizipation erarbeiten
- Zusammenhänge zwischen missionarischem Anliegen und partizipativem Arbeiten sehen und nutzen können
- Praktische Methoden kennen, selbst ausprobieren und anwenden können

Entwicklungsakteure: Praxisprojekt zur Reflexion der Lebensführung und der Arbeitsweise des Missionars

Auf der Grundlage des bisherigen Dienstes und der belegten Kurse werden entwicklungspraktische Erfahrungen in einem für den Studenten neuen Bereich gesammelt und reflektiert.



TEZ im AWM-Studienangebot

Die Kurse in Transformativer Entwicklungszusammenarbeit werden ergänzt durch weitere Kurse aus den Bereichen interkulturelle Theologie, Spiritualität und Sozialwissenschaften. Sie können diese Kurse als Gasthörer belegen, die Kurse in ein Zertifikatsprogramm, Master of Arts-Studium oder Master of Divinity-Programm integrieren.

Interesse?

Es beraten Sie gerne:

Die Koordinatorin für akademische Angelegenheiten, Carmen Crouse (0711-83965-33; ccrouse@awm-korntal.de)

Der Dozent für Transformativ Entwicklungszusammenarbeit Dr. Andreas Kusch (07072-923802; akusch@awm-korntal.de)

Kontakt

Akademie für Weltmission gGmbH
Columbia International University
Hindenburgstraße 36
D-70807 Korntal
Fon: (0711) 83965-0
Fax: (0711) 83805-45
Internet: www.awm-korntal.de





Working Papers der Transformativen Entwicklungszusammenarbeit

- WP 01: Planung von Entwicklungsprojekten in christlichen Missionswerken.** Das Potential des Projektzyklusmanagements und der Logical-Framework-Analyse, Andreas Kusch, Korntal, 2008, 18 Seiten
- WP 02: Holistisch-partizipative Weltanschauungsanalyse.** Eine Methode zur Erfassung der Lebenssituation von Menschen und zur Entwicklung eines Projektansatzes in der christlichen Entwicklungszusammenarbeit, Andreas Kusch, 2008, 14 Seiten
- WP 03: Partizipatives Arbeiten in der Entwicklungszusammenarbeit.** Eine Literaturübersicht mit Literaturquellen (auf CD-ROM), Andreas Kusch, 2008, 9 Seiten
- WP 04: Hörendes Beten und hörendes Bibellesen in Gemeinschaft.** Theologische Klärungen und praktische Modelle für die christliche Entwicklungsprojektarbeit, Andreas Kusch, Korntal, 2008, 48 Seiten
- WP 05: Projektplanung in der christlichen Entwicklungszusammenarbeit.** Eine thematische Literaturübersicht mit Literaturquellen (auf CD-ROM), Andreas Kusch, 2008, 22 Seiten
- WP 06: Die „Ten Seed Technique“:** Ein Instrument für partizipatives Arbeiten in Entwicklungsprojekten und im interkulturellen Gemeindebau, Thomas Nyffenegger, 2008, 30 Seiten
- WP 07: Familien transformieren.** Geschichte, Theologie und Grundsätze für eine ganzheitliche Missionsarbeit unter Kindern im Kontext von Armut und Missbrauch, Hannelore Zimmermann, 2009, 27 Seiten
- WP 08: Geistliche Transformation durch Fasten und Beten.** Eine biblisch-theologische Orientierung mit Praxishinweisen, Andreas Kusch, 2009, 36 Seiten
- WP 09: Entwicklungsprojekte christlicher Hilfs- und Missionswerke planen.** Die Praxis des Projektzyklusmanagements und der Logical-Framework-Analyse in 40 Schritten, Andreas Kusch, 2009, 38 Seiten

