



WISSEN WAS WIRKT

WISSEN WAS WIRKT

WISSEN WAS WIRKT

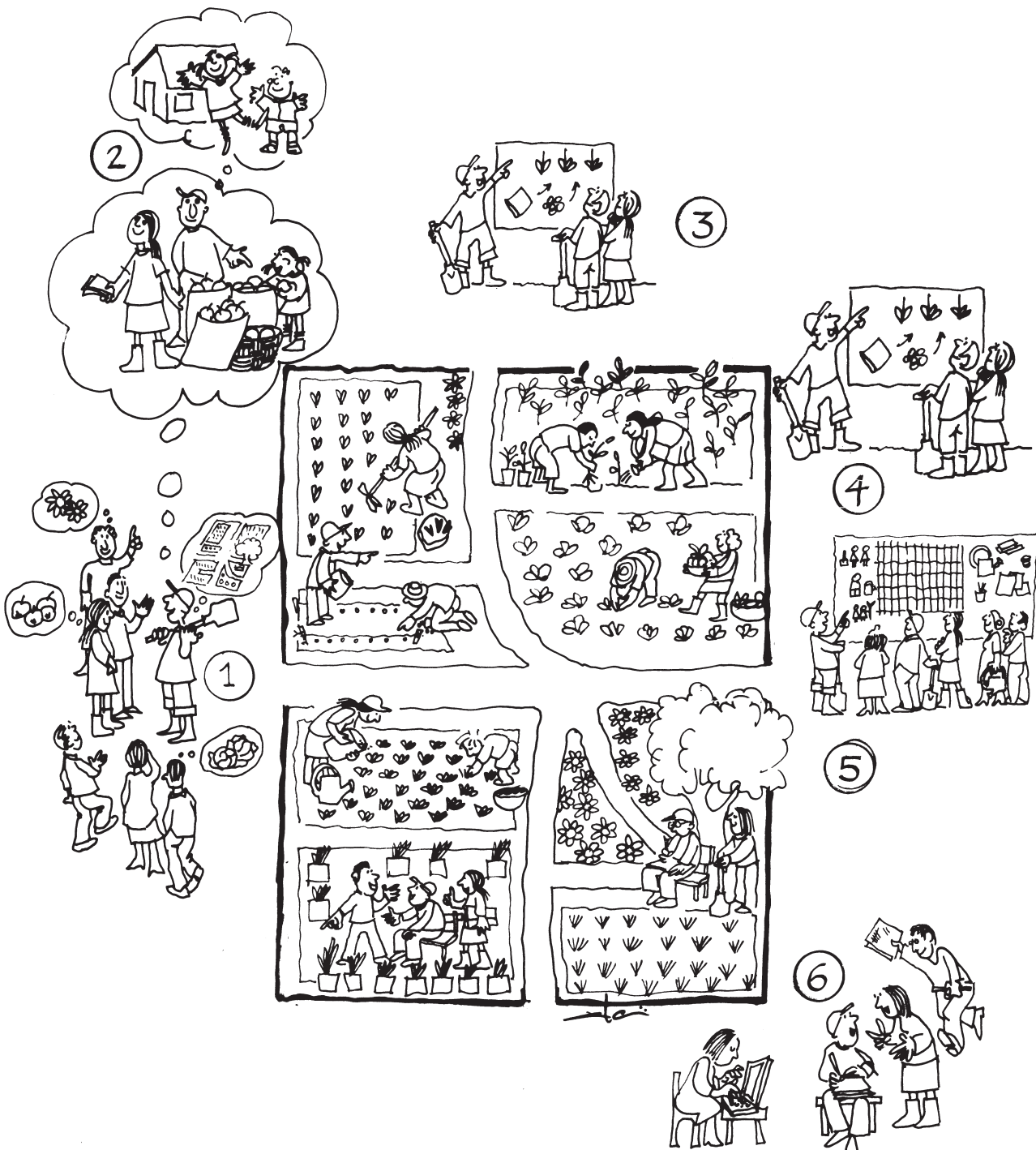
Anleitung zum Aufbau und zur Nutzung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems (WoM Systems)

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	03	4. Schritt: Detaillierte Monitoringplanung und Monitoringinstrument erstellen	20
Einleitung	04	4.1 Wirkungen und Ziel sowie Indikatoren	21
Zum Verständnis des Wirkungsorientierten Monitorings in der GIZ	06	4.2 Aktivitäten	21
1. Schritt: Wirkungsmodell überprüfen / anpassen	07	4.3 Wirkungshypothesen, Annahmen und Risiken	22
1.1 Wirkungen und Ziel	08	4.4 Verantwortlichkeiten für Monitoringaktivitäten	22
1.2 Systemgrenze / Verantwortungsbereich	09	4.5 Zeitplan für Datenerhebung und Messintervalle	22
1.3 Annahmen und Risiken	09	4.6 Methoden der Datenerhebung	23
1.4 Instrumente und wesentliche Aktivitäten	09	5. Schritt: Datenerhebung und Datenanalyse durchführen	25
2. Schritt: Anforderungen an das WoM System klären	10	5.1 Baselinedaten / Zielwert / Meilensteine	26
2.1 Beteiligte an Strategie- und Steuerungsentscheidungen identifizieren und einbinden	11	5.2 Datenerhebung	27
2.2 Interessen, Erwartungen und Informationsbedarf der Beteiligten klären	12	5.3 Datenanalyse und -bewertung	30
2.3 Partnersystem auf mögliche Synergien überprüfen und ggf. WoM an die Partnersysteme anpassen	13	6. Schritt: WoM Ergebnisse nutzen	32
2.4 Personelle und finanzielle Ressourcen für das WoM berücksichtigen	13	6.1 Steuerung Strategie-, Management-, Budgetentscheidungen Einbettung des WoM in die Entscheidungsmechanismen der Partner	32
3. Schritt: Wirkungen messbar machen	14	6.2 Rechenschaftslegung / Wirkungsnachweis / Berichtspflicht Evaluierung (z.B. PEV) Fortschrittsbericht und Schlussbericht	34
3.1 Wirkungshypothesenformulieren	15	6.3 Wissensmanagement / Lernen Dokumentation und Kommunikation	35
3.2 Ziel- und Wirkungsindikatoren formulieren	15	Glossar	37
3.3 Fragen zur offenen Perspektivenerfassung (KOMPASS)	17	Quellennachweis	39
3.4 Querschnittsthemen / Kennungen berücksichtigen und ggf. Indikatoren entwickeln	18		

VORWORT

» Diese Handreichung zeigt am Beispiel eines Stadtentwicklungsprojekts, wie wirkungsorientiertes Monitoring (WoM) aussehen kann. Das Stadtentwicklungsprojekt soll das WoM konkreter, einfacher und handhabbarer darstellen, als dies in der Theorie möglich ist. Natürlich ist auch das nur eine von vielen Möglichkeiten, an das WoM heranzugehen. Letztlich schreiben Sie Ihre eigene Geschichte!



EINLEITUNG

Die Gliederung dieser Anleitung folgt den sechs Prozessschritten zum Aufbau und zur Nutzung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems (WoM Systems): Diese sechs Prozessschritte beziehen sich auf den „Orientierungsrahmen zum wirkungsorientierten Monitoring“, der klare Prinzipien und Standards vorgibt und damit das Grundverständnis des WoM definiert. Die sechs Prozessschritte greifen dieses Verständnis auf und geben praxisorientierte und methodische Hinweise zur Operationalisierung des WoM Systems. Die einzelnen Schritte sind dabei nicht in strenger chronologischer Reihenfolge umzusetzen, sondern können auch parallel laufen.

PROZESSSCHRIITTE ZUM AUFBAU UND ZUR NUTZUNG EINES WOM SYSTEMS IM AUFTRAGSVERFAHREN

Zu Beginn der Durchführungsphase wird das WoM System als Bestandteil der operativen Planung aufgebaut.

*Das Wirkungsmodell wird bei BMZ Maßnahmen in der Vorbereitungsphase erstellt, in die Wirkungsmatrix übertragen und im Anhang des Angebots hinterlegt.

		PROZESSSCHRIITTE	ERLÄUTERUNGEN
			Was ist zu tun?
AUFBAU DES WOM WOM-ERGEBNISSE ZUR ÜBERPRÜFUNG UND GGF. ANPASSUNG DER MASSNAHME NUTZEN	1	Wirkungsmodell überprüfen / anpassen*	<p>Wirkungsmodell überprüfen bzw. sofern noch kein Wirkungsmodell vorhanden ist erstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirkungen und Ziel • Systemgrenze / Verantwortungsbereich • Annahmen und Risiken • Instrumente und wesentliche Aktivitäten
	2	Anforderungen an das WoM System klären	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte an Strategie- und Steuerungsentscheidungen identifizieren und einbinden • Interessen, Erwartungen und Informationsbedarf der Beteiligten klären • Partnersystem auf mögliche Synergien überprüfen und ggf. WoM an die Partnersysteme anpassen • Personelle und finanzielle Ressourcen für das WoM berücksichtigen
	3	Wirkungen messbar machen	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungshypothesen formulieren • Ziel- und Wirkungsindikatoren formulieren • Fragen zur offenen Perspektivenerfassung (KOMPASS) festhalten • Querschnittsthemen / Kennungen berücksichtigen und ggf. Indikatoren entwickeln
	4	Detaillierte Monitoringplanung und Monitoringinstrument erstellen	<p>Ergebnisse der Schritte 1 bis 3 in ein WoM Format (z.B. Excel- oder webbasiert) überführen und mit detaillierten Monitoringangaben ergänzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirkungen, Ziel und Indikatoren der Maßnahme • Ggf. Aktivitäten • Wirkungshypothesen, Annahmen und Risiken • Verantwortlichkeiten für Monitoringaktivitäten • Zeitplan für Datenerhebung / Messintervalle • Methoden der Datenerhebung
	5	Datenerhebung und Datenanalyse durchführen	<p>Die folgenden Punkte für alle Indikatoren erheben und im Monitoringinstrument eintragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baselinedaten / Zielwert / Meilensteine • Datenerhebung • Datenanalyse und -bewertung
	6	WoM Ergebnisse nutzen	<p>WoM Ergebnisse nutzen zur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steuerung: Strategie-, Management-, Budgetentscheidungen • Einbettung des WoM in die Entscheidungsmechanismen der Partner • Rechenschaftslegung / Wirkungsnachweis / Berichtspflicht: Evaluierung (z.B. PEV), Fortschrittsbericht und Schlussbericht • Wissensmanagement / Lernen: Dokumentation und Kommunikation

Das WoM wird als Standard in OuR (Orientierung und Regeln) beschrieben. Als Bestandteil des Auftragsmanagements liegt WoM in der Führungsverantwortung des/der Auftragsverantwortlichen. Es ist eine zentrale Aufgabe der AV, ein WoM System aufzubauen und zu nutzen. Nachgehalten wird die Anwendung des WoM innerhalb der Führungslinie (Qualität in Linie).

WoM ist ein integraler Bestandteil des Auftragsmanagements. Im Vorbereitungsprozess wird das Wirkungsmodell erarbeitet, das der Grundpfeiler des WoM ist. In der Durchführungsphase wird das WoM System aufgebaut und angewendet.



MONITORING & EVALUIERUNG IM AUFTRAGSMANAGEMENT

- In der strategischen Planung wird das Wirkungsmodell der Maßnahme erarbeitet, das auch handlungsleitend für die Ausgestaltung des WoM Systems ist
- Zu Beginn der operativen Planung wird das Monitoringsystem auf Basis des Wirkungsmodells aufgebaut und ein Monitoringplan erstellt.
- Monitoringdaten sind während der Durchführung der Maßnahme kontinuierlich zu sammeln, auszuwerten und zu analysieren. Sie stützen sich auf die Bewertung der Indikatoren sowie den offen erfassten Perspektiven der wichtigsten Akteure der Maßnahme. Diese Daten geben Hinweise auf den Stand der Umsetzung der Maßnahme und mögliche Anpassungsbedarfe. Sie bilden somit die Grundlage für Strategie- und Managemententscheidungen sowie für die Steuerung der Maßnahme.
- Monitoringdaten sind wichtig für die Bewertungsgrundlage von Evaluierungen, deren Ergebnisse wiederum ins Monitoring einfließen. Monitoring und Evaluierung ermöglichen somit den Wirkungsnachweis, die Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung.
- Monitoringergebnisse liefern die Grundlage, um evidenzbasiert darüber zu kommunizieren, was wirkt und wo nachzubessern ist. Sie fördern somit den Lernprozess in der Maßnahme und fließen in das Wissensmanagement ein. Die Lernerfahrungen dienen dazu, die Konzeption der Maßnahme anzupassen oder bei dezentralen Evaluierungen eine neue Maßnahme vorzubereiten.

Die folgenden Kapitel beschreiben die Aktivitäten für **die Planung, den Aufbau, die Umsetzung und die Nutzung eines Monitoringsystems**. Für jede Phase wird erläutert, was zu tun ist, woran gedacht werden muss und wer einzubeziehen ist. Für die technische Umsetzung und Steuerung des WoM Systems werden die von der Stabsstelle Monitoring und Evaluierung entwickelten Monitoringsinstrumente empfohlen.

Wenngleich das WoM ein integraler Teil des gesamten Auftragsmanagements ist, schließt diese Anleitung nur solche Schritte aus der strategischen und operativen Planung einer Maßnahme mit ein, die für das WoM relevant sind.

Die Anleitung bezieht sich insbesondere auf Maßnahmen im **BMZ-Geschäft**. Gleichzeitig gibt sie eine Orientierung für den Aufbau von Monitoringsystemen in Maßnahmen **anderer Auftraggeber**.

ZUM VERSTÄNDNIS DES WIRKUNGS-ORIENTIERTEN MONITORINGS IN DER GIZ

WoM beobachtet den gesamten Veränderungsprozess, der durch eine Maßnahme ausgelöst wird und ist ein zentrales Element der Steuerung. Es liefert dem Team und den Partnern kontinuierlich Hinweise darüber, ob der eingeschlagene Weg Erfolg verspricht, die gesetzten Ziele zu überprüfen sind oder Anpassungen in der Operationsplanung erforderlich sind (der WoM Orientierungsrahmen definiert das Grundverständnis der GIZ zum WoM).

Das WoM der GIZ erfolgt durch zwei Ansätze, die sich gegenseitig ergänzen und gemeinsam die Daten liefern, die der AV zur Steuerung des Vorhabens braucht:

- Der indikatorenbasierte Wirkungsnachweis: Einerseits liefert es dem Team und den Partnern regelmäßig Hinweise darüber, wo das Programm in Bezug auf die angestrebten Wirkungen und innerhalb des geplanten Prozesses steht und ob der eingeschlagene Weg den gewünschten Erfolg verspricht. Der im Wirkungsmodell abgebildete Veränderungsprozess wird dazu anhand von quantitativen und qualitativen Indikatoren beobachtet.
- Die offene Erfassung von Perspektiven (KOMPASS): Andererseits werden ergänzend dazu systematisch mittels offener Erhebungsmethoden die Perspektiven von Partnern, Zielgruppen und anderen relevanten Akteursgruppen (KOMPASS) erfasst, um bei der Planung nicht Bedachtes (blinde Flecken) im Wirkungsmodell aufzudecken und dieses in Frage zu stellen sowie um Wirkungshypothesen zu überprüfen. Es dient dem Vorhaben somit als „Blicköffner“ (offene Beurteilung des Projekts-/Teilprojekts aus Sicht der wichtigsten Akteure). Dabei werden systematisch die Perspektiven von verschiedenen Stakeholdern einbezogen und verglichen. Unvorhergesehenes kann somit Berücksichtigung finden und der Komplexität von Programmen wird durch den zusätzlichen Ansatz Rechnung getragen. Zugleich wird durch die Beteiligungsorientierung die Ownership der Stakeholder am Programm erhöht.

Während das indikatorenbasierte WoM das Wirkungsmodell als Ausgangspunkt nimmt, um den darin geplanten Veränderungsprozess (intendierte Wirkungen und Ziele, angestrebte übergeordnete Wirkungen; erwartete Risiken und wichtige Rahmenbedingungen) systematisch zu beobachten, versucht man, durch die offene Herangehensweise mittels KOMPASS die blinden Flecken / bei der Planung nicht Bedachtes im Wirkungsmodell aufzudecken. Das indikatorenbasierte WoM sowie die offene Perspektivenerfassung liefern demnach in ihrer Komplementarität die notwendigen Informationen die für die Steuerung und ggf. Umsteuerung eines Vorhabens notwendig sind. Eine Neuausrichtung führt demnach auch zu einer Überarbeitung der im Wirkungsmodell beschriebenen Wirkungslogik des Vorhabens. Die Erfassung von Perspektiven von Partnern und Zielgruppen (KOMPASS) ist Teil des wirkungsorientierten Monitorings und somit integraler Bestandteil des Auftragsmanagements. Die Anwendung mindestens einmal pro Modul ist durch OuR vorgegeben.

Bei der Konzeption eines WoM-Systems werden beide Ansätze – die Messung des Veränderungsprozesses anhand qualitativer und quantitativer Indikatoren sowie die offene Erfassung der Perspektiven relevanter Stakeholder – gleichermaßen berücksichtigt.

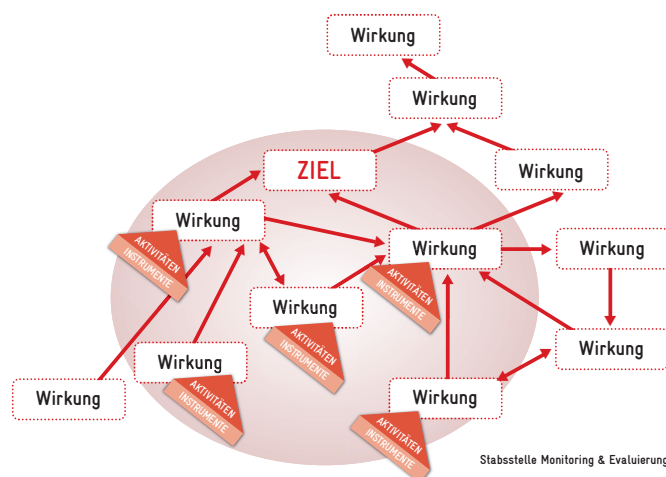
1. SCHRITT: WIRKUNGSMODELL ÜBERPRÜFEN / ANPASSEN

Für den Aufbau eines WoM Systems werden die Informationen aus dem Wirkungsmodell (relevante Wirkungen, Risiken und Annahmen, etc.) benötigt. Im ersten Schritt wird das Wirkungsmodell, das in der Prüfungsphase entwickelt wurde, überprüft und ggf. angepasst. Das Wirkungsmodell und die vorliegenden Informationen aus der Prüfungsphase werden hinsichtlich ihrer Logik, Konsistenz und Realisierbarkeit überprüft.

Das Wirkungsmodell wird bei Maßnahmen im BMZ-Auftrag in der Prüfungsphase gemeinsam mit den Partnern erstellt und ist Grundlage der Wirkungsmatrix, die im Anhang des Angebots hinterlegt wird. Bei Maßnahmen anderer Auftraggeber (z.B. DÖAG- oder IS-Aufträgen) ist die Erstellung eines Wirkungsmodells nicht verpflichtend aber empfehlenswert, da sie hilft, insbesondere die Strategie einer Maßnahme abzubilden, Systemgrenzen abzuleiten sowie Wirkungszusammenhänge zu visualisieren. Sofern in diesem Geschäftsfeldern noch kein Wirkungsmodell erstellt wurde, wird dies an dieser Stelle nachgeholt.

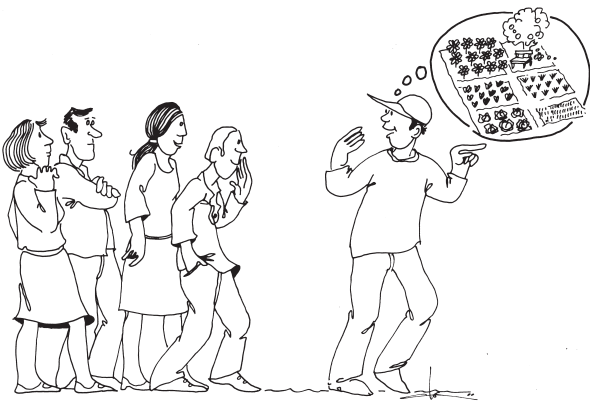
Die Arbeitshilfe „Das Wirkungsmodell der GIZ“ (DMS: https://intranet.giz.de/cps/rde/xchg/giz_intranet/XSL/hs.xsl/-/HTML/24499.htm) gibt eine Schritt für Schritt Anleitung zum Aufbau eines Wirkungsmodells. Im Nachfolgenden werden die Elemente des Wirkungsmodells daher nur ansatzweise dargestellt.

GLZ Wirkungsmodell



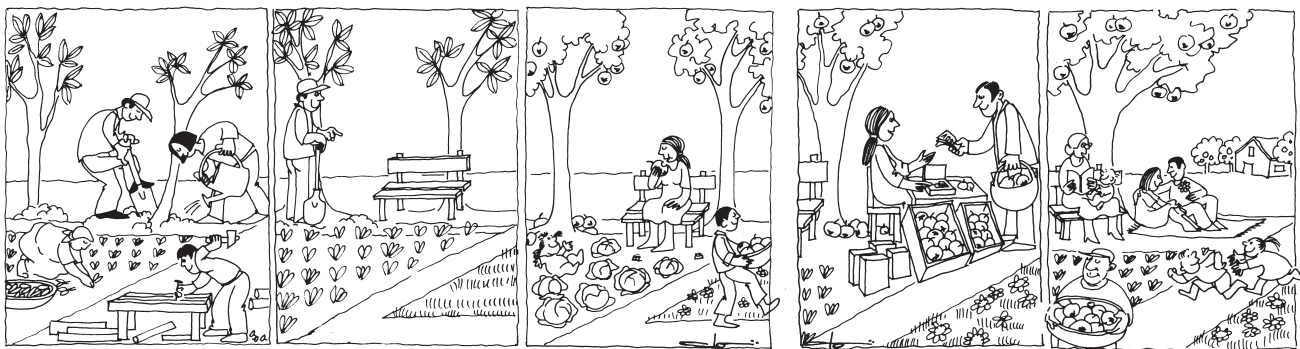
Das Wirkungsmodell bildet den gesamten Veränderungsprozess in einem Sektor ab und verdeutlicht darin die Ansatzpunkte einer Maßnahme.

- **Wirkung**
 - Diese Kästchen zeigen Schritte des Veränderungsprozesses auf. Sie beinhalten
 - positive intendierte Wirkungen der Maßnahme,
 - notwendige andere Veränderungen / Wirkungen anderer Akteure außerhalb des Verantwortungsbereichs sowie
 - Rahmenbedingungen / externe Faktoren außerhalb des Verantwortungsbereichs.
 - **ZIEL**
 - Diese Pfeile stehen für Wirkungshypothesen.
 - **AKTIVITÄTEN INSTRUMENTE**
 - Das Kästchen beinhaltet das Ziel, das mit Partner und Auftraggeber ausgehandelt und vereinbart wird.
 - Diese Symbole zeigen, an welchen Hebeln wir mit unseren Interventionen (Instrumente, Aktivitäten) ansetzen.
 - Verantwortungsbereich / Kooperation mit Partner / Systemgrenze



Seitens der GIZ sind Sie für ein Stadtentwicklungsprojekt in einer Provinzstadt eines Entwicklungslandes verantwortlich. Wie es dazu kam, dass Sie jetzt gemeinsam mit den Partnern ein WoM System aufbauen, ist schnell erzählt: Der Bürgermeister, mehrere Abgeordnete sowie einige Stadtteilgruppen haben die Idee, ihre Stadt durch einen städtischen Park mit Gartenanlage attraktiver zu machen. Die lokale Bevölkerung soll das Vorhaben managen und damit einen Erholungsraum und

zusätzliches Einkommen erhalten. Für ein so großes Projekt brauchen sie weitere Partner und haben die GIZ sowie lokale Firmen und die Provinzregierung angesprochen.



Aktivitäten

Wirkungen

Sie führen viele Vorgespräche und veranstalten einen großen Planungsworkshop mit den interessierten Akteuren. Dabei entwickeln Sie gemeinsam eine Vision für den Park / Garten und skizzieren viele notwendige Veränderungen im Stadtteil. Auf großen Wänden stellen Sie für alle nachvollziehbar dar, welche Wirkungen vom Projekt zu erwarten sind und welche konkreten Aktivitäten durchgeführt werden sollen. Dabei entstehen viele praktische Ideen: Ein Spielplatz, wechselnde Nutzung der Gärten durch verschiedene Familien, Mischung aus Obstbäumen und Gemüsepflanzen, Vermarktung der Produkte durch eine interessierte Stadtteilgruppe, Freifläche für öffentliche Veranstaltungen und vieles mehr. Gemeinsam legen Sie Ziele fest: 20 Hektar Park- und Gartenfläche entstehen und 100 Familien können mit den Gartenprodukten ihr Einkommen und die Ernährung ihrer Kinder verbessern.

1.1 Wirkungen und Ziel

Die Schritte, zur Überprüfung bzw. Erstellung eines Wirkungsmodells gehen einher mit der Ausrichtung auf den Erfolgsfaktor „Strategie“ nach Capacity WORKS: „Die strategische Ausrichtung aushandeln und vereinbaren“!

Wirkungen sind intendierte oder nicht intendierte, positive oder negative Veränderungen eines Zustandes oder Verhaltens in direkter oder indirekter Folge einer Intervention. Im Wirkungsmodell werden die wünschenswerten Veränderungen in einem (Sub-)Sektor zusammengestellt und miteinander in Beziehung gesetzt. Dabei geht man von „oben“ nach „unten“ vor, d.h. man beginnt in der Regel bei einer übergeord-

neten angestrebten Wirkung. Wirkungen können auf unterschiedlichen Capacity Development Ebenen (Gesellschaft, Organisation, Person) angesiedelt sein bzw. mehrere Ebenen umfassen. So entsteht ein Bild für den intendierten Veränderungsprozess, auf den die Maßnahme einwirken soll. Der Veränderungsprozess lässt sich mit Hilfe folgender Frage darstellen: „Was muss sich ändern und welche Akteure müssen sich anders verhalten, um einen positiv intendierten Zustand herbeizuführen?“ Jede notwendige Veränderung ist positiv zu formulieren und es sind keine Aussagen mit „nicht“ zu bilden. Diese identifizierten Veränderungen sind dann zueinander in Beziehung zu setzen. Es ergibt sich ein differenziertes, nicht lineares Gefüge.

Innerhalb des Wirkungsmodells ist das Ziel festzulegen. Je nach Anforderungen des Auftraggebers und den zur Verfügung stehenden Ressourcen kann das Ziel einen unterschiedlich hohen Wirkungsanspruch haben. Um ein Ziel realistisch und erreichbar zu machen, ist es gemeinsam mit den Partnern passend zum anvisierten Förderzeitraum, Finanzvolumen etc. entsprechend anspruchsvoll zu definieren.

1.2 Systemgrenze / Verantwortungsbereich

Bei der Erstellung des Wirkungsmodells ist die Systemgrenze und damit der Verantwortungsbereich für die Maßnahme festzulegen. Diese orientieren sich an den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie den Beiträgen, die die Partner und andere Akteure zum Erreichen des Ziels leisten. Dabei helfen folgende Leitfragen: „An welchen Wirkungen sollte die GIZ ansetzen? Wo sind andere Geber bereits tätig? Worin ist die GIZ besonders gut? Wie viele Ressourcen stehen zur Verfügung und wie lassen sie sich am besten einsetzen?“ Alle erforderlichen Beiträge, um die definierten Wirkungen innerhalb der Systemgrenze zu erreichen, werden gemeinsam von GIZ und Partner erbracht.

1.3 Annahmen und Risiken

Annahmen und Risiken werden im Wirkungsmodell außerhalb der Systemgrenze abgebildet. Annahmen beschreiben Faktoren, die Auswirkungen auf den Fortschritt oder Erfolg einer Wirkung haben können. Risiken sind Faktoren, die nicht oder schwer beeinflussbar sind und die das Erreichen der Wirkungen einer Maßnahme negativ beeinflussen oder gefährden können.

Zur Identifikation von Annahmen und Risiken eignen sich folgende Fragestellungen:

- Welche Annahmen und Risiken haben positive oder negative Auswirkungen auf das Erreichen der Wirkungen?
- Von welchen Einflussfaktoren hängt es ab, ob sich die Wirkung erreichen lässt? Gibt es Maßnahmen, um identifizierten Risiken entgegenzuwirken?

Die Entwicklung der Annahmen und Risiken sind zu beobachten und Fortschritte und Abweichungen sowie Steuerungs- und Handlungsbedarfe im Monitoringinstrument zu dokumentieren.

1.4 Instrumente und wesentliche Aktivitäten

Zur Umsetzung der Maßnahme werden Beiträge definiert, um die intendierten Wirkungen zu erreichen. Gemeinsam mit den Partnern werden aus den Instrumenten der GIZ dasjenige oder diejenigen ausgewählt, die einen komparativen Vorteil aufweisen: „Mit welchen GIZ-Instrumenten lässt sich die jeweilige Wirkung am besten erreichen? Außerdem sind gemeinsam mit den beteiligten Akteuren die Aktivitäten festzulegen, die zur Erreichung der Wirkungen beitragen: „Was müssen wir tun, um die Wirkungen zu erreichen?“ Zu den Aktivitäten gehören alle Tätigkeiten, die im Rahmen einer Maßnahme notwendig sind, um mit den finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen die vorgesehenen Wirkungen zu erzielen.

2. SCHRITT: ANFORDERUNGEN AN DAS WOM SYSTEM KLÄREN

Umfang und Komplexität des WoM Systems richten sich an den Steuerungsanforderungen der Maßnahme aus. Darum ist vor Beginn des Aufbaus eines WoM Systems zu klären, wie es später im Rahmen der Steuerungsstruktur der Maßnahme genutzt werden soll.

» *Bevor das Projekt nun richtig losgehen kann, müssen Sie überlegen, wie es gemanagt werden soll: Wer muss welche Entscheidungen treffen? Wie sollen der Bürgermeister, die Abgeordneten, Ihr Team von der GIZ und andere Unterstützer informiert und beteiligt werden? Welche Rolle und welches Interesse haben die Stadtteilgruppen daran?*

Aufgrund Ihrer Vorerfahrungen und der Verantwortung für das WoM interessiert Sie besonders, welches Interesse der Partner am WoM haben könnte. Vielleicht hilft Ihnen dabei die folgende Übersicht:

- *Sie können aus Erfahrungen besser lernen und so wirkungsvollere Projekte durchführen.*
- *Sie können sich mit Wirkungsnachweisen bei weiteren Gebern profilieren und dadurch leichter an Finanzierungen kommen.*
- *Wirkungsorientiertes Monitoring kann – wenn es partizipativ gestaltet wird – die Zusammenarbeit mit den eigenen Zielgruppen stärken und verbessern.*
- *Wirkungen lassen sich sehr gut in der Öffentlichkeit darstellen, sei es für die nächste Kommunalwahl, für die Spendenakquisition oder die Motivation zur aktiven Mitwirkung.*
- *Durch ein gutes Monitoring lassen sich Personal und Finanzen effektiver einsetzen und damit Kosten sparen.*
- *Gutes WoM stärkt Partnerinstitutionen generell in ihrer Steuerungsfähigkeit.*



Ebenso wichtig ist herauszufinden, was die Stadtverwaltung und die beteiligten Gruppen selbst schon an Erfahrungen haben, und möglichst viel davon für das WoM des Projekts zu nutzen: Wie beobachten und steuern die Beteiligten ihre Arbeit bisher – auch wenn sie das nicht WoM nennen? Sie erinnern sich, dass der Bürgermeister Ihnen von der alle drei Monate stattfindenden öffentlichen Sitzung in der Stadtverwaltung erzählt hatte. Diese Sitzung nutzen viele Akteure für die Diskussion laufender Projekte und dringender Probleme.

2.1 Beteiligte an Strategie- und Steuerungsentscheidungen identifizieren und einbinden

Zu Beginn ist zu klären, wie gemeinsame Steuerungsentscheidungen getroffen werden sollen und welche Informationen dafür notwendig sind. Daran knüpft sich die Entscheidung an, welche Informationen aus dem Monitoring zu welchem Zeitpunkt vorliegen müssen, welche **Akteure** in das Monitoring mit einzubeziehen sind und wer für welche Aspekte des Monitorings zuständig ist. Die Entscheidungen sind immer abhängig von Größe und Komplexität der Maßnahme und ihrer Aktivitäten und Instrumente. Dieser Schritt geht einher mit der Ausrichtung auf die Erfolgsfaktoren „Kooperation“ und „Steuerung“ nach Capacity WORKS: „Personen und Organisationen verbinden, um Veränderungen möglich zu machen und Steuerungsentscheidungen zu treffen“.

Unter den Beteiligten, die an den Informationen durch das WoM interessiert sind, lassen sich die Folgenden unterscheiden:

- **Politische Partner** verknüpfen die Maßnahme mit politischen Entscheidungsprozessen und binden sie in den politischen Rahmen (z.B. in Sektorpolitik) ein. Sie prüfen regelmäßig, ob die Strategie sowie die Wirkungen der Maßnahme im Kontext der Entwicklung des Sektors und der politischen Entscheidungsprozesse noch adäquat ist.
- **Durchführungspartner** erbringen wichtige Beiträge, um die Wirkungen zu erreichen, und sind Partner für die Diskussion von Strategieentscheidungen (z.B. Durchführungspartner auf verschiedenen Interventionsebenen).
- **Sonstige Partner** tragen zu Wirkungen bei oder haben ein Interesse an deren Erreichung (z.B. Kooperationspartner, Zivilgesellschaft).
- **Auftraggeber** sind verantwortlich für die politische Steuerung.
- **AV** sind verantwortlich für die Steuerung der Maßnahme und die Erbringung der Beiträge durch die GIZ.
- **Programmmitarbeiter** sind verantwortlich für das Erreichen von ausgewählten Wirkungen und / oder das Erbringen von Beiträgen der GIZ.

2.2 Interessen, Erwartungen und Informationsbedarf der Beteiligten klären

Interessen und Erwartungen an das gemeinsame Monitoring mit den Partnern und weiteren Beteiligten zu klären, dient dazu, das Monitoringsystem auf die Ziele und Bedarfe seiner potenziellen Nutzer auszurichten und seine Akzeptanz und Nutzung innerhalb und außerhalb der Maßnahme zu erhöhen. Dabei ist der spezifische Informationsbedarf für Steuerungsentscheidungen und Lern- und Innovationsförderung auf Ebene der einzelnen Maßnahme genauso zu berücksichtigen wie die übergeordneten Ansprüche an die Steuerung nationaler Programme, des EZ-Portfolios oder der Schwerpunktstrategien. Zudem ist auch der Informationsbedarf der Auftraggeber zu berücksichtigen. Bei Maßnahmen mit großer Zielgruppennähe kann WoM dabei helfen, den Dialog (mit der Zielgruppe) zu fokussieren. Es trägt gleichzeitig dazu bei, die gemeinsame Maßnahme in der Öffentlichkeit besser zu positionieren und darzustellen.



LEITFADEN FÜR DIE KLÄRUNG VON INTERESSEN UND ERWARTUNGEN

- Wer braucht welche Informationen zur Steuerung, zur Rechenschaftslegung oder für andere Zwecke?
- Welche Interessen und Erwartungen an das Monitoring der Wirkungen haben potenziell Beteiligte? Ergeben sich daraus eventuell Schwierigkeiten für das Monitoring und damit auch für die Implementierung der Maßnahme?
- Wie sollen und können Monitoringergebnisse in den politischen Dialog und in anderen Kontexten eingebracht werden?
- Welche finanziellen und personellen Ressourcen stehen für das Monitoring zur Verfügung?
- Welche Beiträge zum Monitoring können Interessensgruppen einbringen? Wie können die Meinungen relevanter Akteursgruppen regelmäßig erfasst werden, um einen Beitrag zur Steuerung der Maßnahme zu leisten?
- Welche verwertbaren Erfahrungen und Kompetenzen im WoM bestehen und können genutzt werden?
- Wie erhält die Maßnahme Zugang zu vorhandenen Informationen und Informationsträgern?

Die Anforderungen an die Datenquantität und -qualität, die Häufigkeit von Datenerhebungen und Monitoringsitzungen, Berichtsformate und -strukturen leiten sich ab von den Interessen, Erwartungen und dem Informationsbedarf der Beteiligten sowie den Anforderungen des Wissensmanagements. Wichtig ist hierbei auch, die möglichen Beiträge aller Stakeholder zur Datenerhebung oder dem Management des WoM Systems zu berücksichtigen. So lässt sich einerseits klären, was sich die Beteiligten an Informationsfluss erhoffen, und andererseits festlegen, wer die Verantwortung für die dafür erforderlichen Aktivitäten trägt.

2.3 Partnersystem auf mögliche Synergien überprüfen und ggf. WoM an die Partnersysteme anpassen

Ein Merkmal für ein erfolgreiches WoM System ist die **frühzeitige und fortlaufende Einbindung der Partner auf allen Programmebenen**. Es ist wichtig, die Partner schon vor Beginn der Monitoringaktivitäten über Sinn und Zweck des WoM zu informieren, den Mehrwert zu verdeutlichen und sie zu sensibilisieren, damit sie später eine aktive Rolle übernehmen können. Insbesondere ist zu vermitteln, dass Monitoring keine externe Kontrolle ist, sondern integraler Bestandteil des Managements für die gemeinsame Maßnahme.

Die Einbindung der Partner beim WoM beginnt daher schon mit der Programmkonzeption bzw. dem Start einer Maßnahme. Zu diesem Zeitpunkt sind mit den Partnern Ziele, Wirkungen und Indikatoren zu diskutieren und festzulegen sowie Vereinbarungen darüber zu treffen, wie die Indikatoren gemessen und die Perspektiven der wichtigsten Akteure erfasst werden sollen.

Dabei ist auch zu prüfen, ob bei den Partnern bereits Monitoringsysteme und/oder Indikatoren existieren, die sich für das WoM der Maßnahme nutzen und/oder stärken lassen. Die Nutzung eines gemeinsamen Monitoringsystems stärkt die Partner bei der Verbesserung ihrer Methoden und Instrumente. Außerdem lassen sich dadurch doppelte Erhebungen und Analysen vermeiden und Transaktionskosten senken. Voraussetzung dafür ist, vorhandene Ziele und Indikatoren sowie Baselinedaten der Partner bei der Planung der Maßnahme zu berücksichtigen bzw. gemeinsam zu entwickeln. Bestehen bei den Partnern keine Monitoringsysteme und M&E-Kenntnisse, kann sich daraus als eine Aufgabe der Maßnahme entwickeln, M&E-Kapazitäten der Partner zu stärken. Ebenso ist zu überprüfen, ob und welche Daten bei nationalen statistischen Institutionen (Statistikämtern, Fachministerien, Forschungsinstitutionen, Think Tanks, Universitäten, etc.) oder anderen Gebern vorliegen, die genutzt werden können.

2.4 Personelle und finanzielle Ressourcen für das WoM berücksichtigen

Der Umfang und die Komplexität des WoM hängen auch immer davon ab, welche personellen und finanziellen Ressourcen dafür zur Verfügung stehen. Zu berücksichtigen sind Personalressourcen für die Durchführung von Monitoringaktivitäten sowie mögliche finanzielle Ressourcen für die Erhebung und Auswertung von Monitoringdaten. Die Ressourcen sind bereits bei der Planung der Maßnahme für die Erhebung der Indikatoren sowie für die Erfassung der Perspektiven mittels KOMPASS mit einzuberechnen. Wenngleich die GIZ keine Richtwerte für M&E vorgibt, orientiert sie sich bei ihren Empfehlungen an der internationalen Diskussion. Es sollten etwa fünf bis acht Prozent des Projektbudgets für Monitoring und Evaluierung vorgesehen werden. Darunter fallen alle Kosten für Aufbau und Nutzung von M&E Systemen wie die dazugehörige Datenauswertung, Kosten für die Durchführung von Projektevaluierung sowie Kosten für Personal, etc.



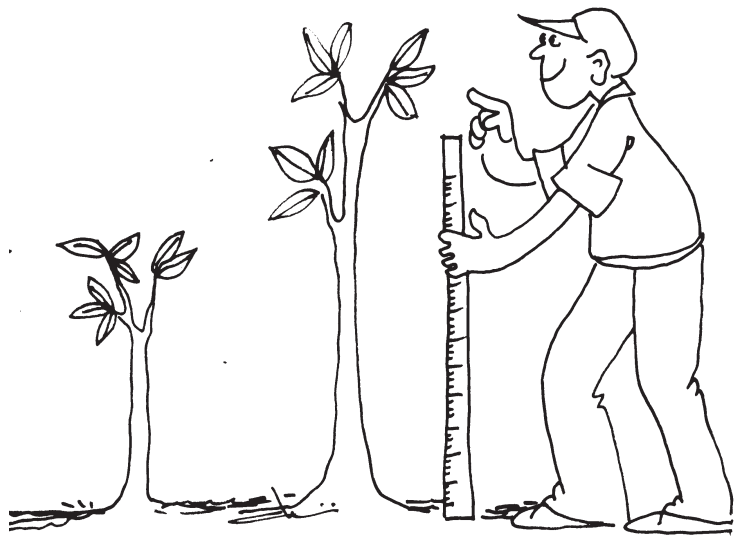
LEITFRAGEN FÜR GESPRÄCHE MIT DEN BETEILIGTEN

- Wie managen Sie bisher Ihre Aktivitäten und Projekte? Wie beobachten Sie konkret den Fortschritt? Welche Systeme und Verfahren nutzen Sie dazu in Ihrer Organisation?
- Wie läuft das konkret ab? Wer tut was dafür? Was läuft gut, wo sind die Schwierigkeiten? Was haben Sie aus den bisherigen Erfahrungen gelernt und welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus für künftige Projekte?
- Was wäre wichtig für das WoM des gemeinsamen Projekts? Wer braucht welche Information, wann und wofür?
- Inwieweit sind Sie vertraut mit dem, was international unter Wirkungsorientierung und Monitoring verstanden wird? Haben Sie Mitarbeiter, die schon fortgebildet wurden? Welche Unterstützung könnte die GIZ leisten?

3. SCHRITT: WIRKUNGEN MESSBAR MACHEN

»» *Damit das Projekt ein Erfolg werden kann, sind wichtige Fragen und Zusammenhänge nochmals gründlich zu durchdenken und entscheidende Orientierungspunkte („Indikatoren“) für das Management des Projekts zu bestimmen: Wie viele Produkte müssen zu welchen Preisen verkauft werden, damit sich das Projekt lohnt und den Familien ein höheres Einkommen verschafft? Woran kann man sehen, dass die Kinder nun besser ernährt werden? Wie lässt sich feststellen, ob die Aufgaben und der Gewinn zwischen Männern und Frauen gerecht verteilt sind?*

Gleichzeitig diskutieren Sie, welche Risiken entstehen könnten und wie Sie damit umgehen wollen: Welche Auswirkungen könnte es im Umfeld haben, wenn nicht alle Leute gleichermaßen profitieren? Ist davon auszugehen, dass beim Verkauf von Gemüse auf jeden Fall Profit entsteht? Um die Risiken möglichst gering zu halten und die Erfolgschance zu verbessern, werden auch diese Punkte und Fragen für das WoM notiert. Mit der regelmäßigen Beobachtung und Bewertung dieser wichtigen Orientierungspunkte und wesentlichen Fragen können die Beteiligten immer sehen, wie das Projekt läuft und was eventuell zu ändern ist.



3.1 Wirkungshypothesen formulieren

Eine Wirkungshypothese ist eine Beschreibung eines vermuteten kausalen Zusammenhangs zwischen zwei Wirkungen innerhalb und außerhalb des Verantwortungsbereichs. Im Wirkungsmodell werden die Wirkungshypothesen durch die roten Pfeile zwischen den Wirkungen dargestellt (siehe Abbildung zum Wirkungsmodell auf S. 6). Der Verlauf des Pfeils gibt die Richtung an, in der die kausale Beziehung angenommen wird. Wirkungen können sich auch gegenseitig beeinflussen.

Die Wirkungshypothesen sind im Monitoringinstrument zu dokumentieren (siehe Prozessschritt 4.3), regelmäßig im Rahmen des Monitorings zu prüfen und ggf. an die Programmrealität anzupassen.

3.2 Ziel- und Wirkungsindikatoren formulieren

Um messen zu können, ob eine Maßnahme die geplanten Wirkungen erreicht, sind Indikatoren zu formulieren. In der Entwicklungszusammenarbeit dienen Indikatoren als Kenngrößen, welche die Zielerreichung von Vorhaben messen und deshalb zum Nachweis von Wirkungen unverzichtbar sind. Sie geben an, woran das Eintreten einer positiven und intendierten Veränderung gemessen werden kann. Indikatoren müssen objektiv nachprüfbar sein (d.h. die Ergebnisse sind unabhängig von der Person, die das Messinstrument anwendet) und für jeden Indikator müssen ein nachprüfbarer Ausgangswert (Baseline) sowie ein Zielwert definiert sein. Die Datenerhebung, um Indikatoren wertzubestücken, sowie deren Auswertung beim Monitoring und später bei der Evaluierung ermöglichen die Überprüfung, ob eine Maßnahme die intendierten Wirkungen erreicht (hat).

Die Wirkungsindikatoren auf Projekt-/Programmzielebene (im BMZ Geschäft auf Modulzielebene) sind in der Regel bereits im Angebot festgehalten und werden übernommen = Zielindikatoren. Auf Zielebene sind mindestens drei, aber nicht mehr als fünf Indikatoren zu formulieren.



HINWEIS ZUM MONITORING VON RISIKEN

Um zu vermeiden, beim Monitoring der Risiken mit viel Aufwand Daten zu erheben, die am Ende nicht genutzt werden, ist es ratsam, anstelle von Indikatoren lediglich eine Einschätzung zur Risikoentwicklung zu geben sowie ggf. den Handlungsbedarf zu notieren. Insbesondere in fragilen und von Konflikt geprägten Ländern (gelbe und rote Risikoeinschätzung) werden Annahmen zu Kontextfaktoren und Risiken im WoM System verankert und diejenigen Bereiche, die besondere Aufmerksamkeit erfahren definiert (Beobachtungsfelder). Ggf. lassen sich für besonders relevante Beobachtungsfelder zusätzliche (kontextuelle) Indikatoren entwickeln, die systematisch überprüft werden. Die Analyse von Risiken sollte sich aber nicht auf die Datenerhebung zu bestimmten Indikatoren beschränken, sondern ist ein kontinuierlicher Bestandteil des Projektmanagements.



FUNKTION UND QUALITÄT VON INDIKATOREN

Funktionen von Indikatoren:

Indikatoren messen das Erreichen von Wirkungen und dienen der Steuerung von Vorhaben und der Überwachung des Projektfortschritts. Da sie evidenzbasierte Informationen über die Ausgangslage, den Ist-Zustand und den zu erreichenden Soll-Zustand liefern, fungieren sie als Vergleichsinstrumente. Datengestützt informieren sie die Berichterstattung, die Rechenschaftslegung, das Lernen und die Kommunikation. Die Indikatorenbildung ist nicht nur ein methodischer und technischer Prozess, auch politische, kulturelle und soziale Bedarfe sollten berücksichtigt werden.

Qualität von Indikatoren:

- Methodisch gut formulierte Indikatoren entsprechen den SMART (Smart, Measurable, Achievable/Attributable, Relevant, Timebound) Kriterien. Sie messen das Ziel/ die Wirkung, für die sie konstruiert wurden (Validität) und kommen auch bei wiederholter Messung zu einem zuverlässigen Ergebnis (Reliabilität).
- Nicht nur das methodische Handwerkszeug ist relevant, sondern auch das theoretische Sektorwissen und die Landeskenntnis.
- Die Ansprüche an Indikatoren sollten realistisch sein. Der Erhebungsaufwand von Daten sollte sich an zeitlichen (Laufzeit), finanziellen (Gesamtvolumen) und personellen (Expertise) Ressourcen orientieren (Verhältnismäßigkeit).
- Die Anforderungen an die Indikatorenbildung sind von Auftraggeber zu Auftraggeber verschieden. Im Hinblick auf die Wirkungslogik und das daraus abgeleitete Wirkungsversprechen gibt es teils unterschiedliche Auffassungen. Entsprechend ist es wichtig, mit dem jeweiligen Auftraggeber ein gemeinsames Verständnis zu erzielen.
- In der Indikatorenformulierung sollten Ownership sowie Geberkohärenz und –kompatibilität durch Anlehnung an Partnersysteme begünstigt werden.
- Es gibt eine Reihe von spezifischen praktischen Anforderungen an die Indikatorenformulierung, die mitgedacht werden müssen. Zu diesen zählt beispielsweise die Indikatorenformulierung für Regionalvorhaben oder für Entwicklungsmaßnahmen, die in (Partner-)Ländern mit fragilen oder konfliktbelasteten Kontexten umgesetzt werden.
- Indikatoren sollten kontextsensibel und gendersensibel gestaltet werden und in ihrer Formulierung und im Rahmen der Datenerhebung kulturelle und religiöse Normen und Verhaltensmuster in den Partnerländern berücksichtigen.

Prinzipiell wird zwischen qualitativen und quantitativen Indikatoren unterschieden, welche die jeweiligen Dimensionen der Veränderungen, die in Zielen und Wirkungen dargestellt werden, operationalisieren.

- Quantitative Indikatoren nutzen Messgrößen wie Menge, Fläche, Masse, Anzahl etc., über die eine Veränderung in einem bestimmten Zeitraum beobachtet wird.

Beispiel: Die Zahl der registrierten Steuerpflichtigen in Land x steigt bis zum Jahr xxxx um xy%. Basiswert: xy, Zielwert: xy (Quelle der Überprüfbarkeit: Verwaltungsdaten der Steuerbehörde, Unternehmensregister)

- Qualitative Indikatoren informieren über Einschätzungen, Bewertungen und Meinungen. Sie erfassen „weiche Faktoren“ wie zum Beispiel Zufriedenheit oder Vertrauen.

Beispiel: Die mit Unterstützung des Vorhabens erarbeiteten Regulierungen werden von xy% der Vertreter des Privatsektors in den Kommunen x,y,z in Land x als förderlich für das Geschäfts- und Investitionsklima eingestuft. Basiswert: 0 (da die Regulierung erst mit Unterstützung des Vorhabens erarbeitet werden), Zielwert: xy% (Quelle der Überprüfbarkeit: Befragung mit standardisierten Fragebögen, Stichprobe von Vertretern des Privatsektors)

(Weiterführende Informationen zu Indikatoren stehen in der Indikatoren Arbeitshilfe)

(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=87515638>)

Für Wirkungen, die innerhalb des Verantwortungsbereichs unterhalb der Zielebene liegen, sind gemeinsam mit den Partnern Wirkungsindikatoren zu entwickeln. Die in das Monitoringsystem aufgenommenen Wirkungen sollten mit nicht mehr als je zwei Indikatoren hinterlegt werden. Die Festlegung von Indikatoren ist ein Diskussionsprozess mit den beteiligten Akteuren der Maßnahme über das Machbare und schärft den Blick für realistische Wirkungen. Soweit wie möglich leiten sich die Indikatoren von den Partnersystemen ab. Bevor also neue Indikatoren definiert werden, ist zu prüfen, ob die Partnerinstitutionen bereits über Datenquellen (und Monitoringsysteme) verfügen, mit denen sich die angestrebten Veränderungen erfassen lassen, und ob es für den Sektor übliche, qualitätsgesicherte Schlüsselindikatoren gibt (Schlüsselindikatoren beruhen auf Erfahrungswerten und dienen der Orientierung und Hilfestellung. In manchen Sektoren wird ein Katalog an Schlüsselindikatoren zur Verfügung gestellt. Die Ausrichtung (alignment) auf das Zielsystem des Partnerlandes lässt sich somit gut durch die Übernahme passender Indikatoren aus nationalen Programmen oder Strategien erreichen. Mittler und Zielgruppen sind ebenfalls soweit wie möglich an der Entwicklung von Indikatoren zu beteiligen, denn als anvisierte Nutzer der Beiträge sind sie in der Lage, genauer zu sagen, wie die „Wirkungen“ aussehen müssten bzw. woran Veränderungen zu erkennen sind.

Während das Ziel und die Zielindikatoren im BMZ Auftragsverfahren nur durch ein Änderungsangebot geändert werden können, lassen sich die Wirkungen und Wirkungsindikatoren, die innerhalb des Verantwortungsbereichs unterhalb der Zielebene liegen, im Rahmen des Monitorings anpassen. Ein Änderungsangebot an das BMZ bedarf es hierbei nicht, sondern es reicht die verbindliche Berichterstattung.

3.3 Fragen zur offenen Perspektivenerfassung (KOMPASS) entwickeln

Basierend auf Messwerten der Indikatoren liefern WoM Systeme regelmäßig datengestützte Informationen, wo das Vorhaben in Bezug auf die angestrebten Wirkungen steht. Indikatoren erklären jedoch nicht, warum eine bestimmte Wirkung erreicht wurde bzw. warum nicht. Deshalb sollten ergänzend unter Anwendung qualitativer Methoden die Perspektiven wichtiger Akteure und Stakeholder des Projekts (z.B. Partner, Zielgruppe, Kooperationspartner, etc.) in einer offenen Herangehensweise erfasst werden (KOMPASS). Die Auswahl einer geeigneten Methode/eines Tools zur Erfassung der Perspektiven obliegt der/dem AV. Eine Auswahl geeigneter Tools sind unter dem Oberbegriff KOMPASS zusammengefasst. Ein Tool gilt dann als geeignet, wenn es offen verschiedene Perspektiven erhebt, sich die Meinungen der Akteursgruppen systematisch und vergleichend erfassen lassen und die Anwendung in Hinblick auf zeitliche und personelle Ressourcen realistisch ist (z. B. Fokusgruppe, SWOT-Analyse oder e-VAL). Auf diese Weise können Informationen geliefert werden, die nicht durch die Messung der Indikatoren abgedeckt werden und die Ein-



LEITFRAGEN ZUR ENTWICKLUNG VON INDIKATOREN

Um die Indikatoren festzulegen, kann mit den Partnern eine Diskussion anhand von Leitfragen geführt werden. Die Leitfragen stoßen einen Diskurs über die Zielerreichung sowie den Nutzen der Maßnahme an und sollten mit der Partnerorganisation gemeinsam formuliert und beantwortet werden. Einige Leitfragen, die die Formulierung von Indikatoren erleichtern können:

- Woran machen Sie Fortschritt fest? Woran können Sie erkennen, dass sich die Veränderung einstellt?
- Setzen Sie Prioritäten: Was sind die wesentlichen Aspekte im Hinblick auf die angestrebte Wirkung? Welche Aspekte sind nachgeordnet bzw. können vernachlässigt werden?
- Wie finden Sie das heraus? Welche konkreten Informationen brauchen Sie dazu?
- Gibt es Datenquellen in den Partnersystemen, die für die Wertbestückung der Indikatoren herangezogen werden können?
- Ist die Erhebung der Daten unter dem Blickwinkel von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen realistisch? Falls nein, gibt es alternative Indikatoren / Proxyindikatoren)?
- Mit welchen Methoden könnten Sie die Information beschaffen, d.h. die Veränderungen sichtbar machen?
- Zu den möglichen Methoden: Stehen Aufwand und gewonnene Information in einem vernünftigen wirtschaftlichem Verhältnis zueinander?



LEITFRAGEN ZUR OFFENEN PERSPEKTIVENERFASSUNG

Die offene Perspektivenerfassung eignet sich insbesondere, um den folgenden Fragen nachzugehen:

- Warum wurde eine Wirkung erreicht / nicht erreicht?
- Haben wir durch unsere Maßnahme Veränderungen angestoßen, die in unserer Planung nicht intendiert waren?
- Wie beurteilen die befragten Stakeholder die Maßnahme / den Fortschritt der Maßnahme zum Zeitpunkt x nach Start der Implementierung
- Welche Risiken und Rahmenbedingungen haben wir bei der Planung übersehen?
- Worin liegen die Stärken / Schwächen des Vorhabens aus Sicht der beteiligten Stakeholder? Was ist die Sichtweise der verschiedenen Stakeholder auf bestimmte Kriterien wie die CW-EF oder die OECD-DAC Kriterien (z. B. Wahrnehmung der Kooperation aus Sicht verschiedener Akteursgruppen oder Einschätzung von Stakeholdern zur Steuerung des Vorhabens, etc.)
- Bewertung der Maßnahme anhand von konkreten Fragestellungen. z.B. fachspezifische Fragestellungen: „Wenn Sie im Rahmen des Programms an Umwelt- und Klimapolitik denken, was sind die Punkte, die sie als wichtig erachten?“

schätzung gut informierter Akteure (Zielgruppen, Partner, GLZ-Mitarbeiter,...) auf das Projekt bzw. auf Teilaspekte des Projekts widerspiegeln. Die so gewonnenen Informationen / Schlussfolgerungen unterstützen praktisches Lernen gemeinsam mit relevanten Akteuren vor Ort und eine auf die Ziele und Capacity Development hin gerichtete Steuerung.

Für die Erfassung von Perspektiven können schon bei der Konzeption des Monitoring-Systems Fragestellungen formuliert werden (z. B. „Wie bewerten Partner und Zielgruppe die Situation zum Zeitpunkt x im Vergleich zur Situation zu Beginn der Maßnahme?“). Eine regelmäßige Erfassung der Perspektiven macht so eine Reflexion über den Fortschritt aus Sicht wichtiger Stakeholder möglich und erlaubt eine Integration der Ergebnisse in die jährlichen Monitoringaktivitäten. Neben der vergleichenden Beurteilung des Projekts durch verschiedene Stakeholder werden nicht nur wichtige Informationen zu „blinden Flecken“, also bei der Planung nicht Bedachten und somit auch zu im Wirkungsmodell

nicht abgebildeten Aspekten sowie zu unintendierten Wirkungen und Risiken generiert. Die Anwendung von KOMPASS liefert zudem – je nach Erkenntnisinteresse – Informationen über den Grund zur Erreichung von Wirkungen („Warum wurde eine Wirkung erreicht bzw. warum nicht?“) sowie zur Gültigkeit der aufgestellten Wirkungshypothesen. Fragestellungen können jedoch auch anlassbezogen verändert werden und sich auf eine spezifische Anlässe / Situationen beziehen (z. B. „Warum stehen wir hier und kommen nicht weiter?“). Die Ergebnisse der offenen Perspektivenerfassung fließen gleichermaßen in die Steuerung der Maßnahme ein und führen ggf. zu einer Neuausrichtung der Wirkungslogik, die dem Veränderungsprozess im Wirkungsmodell zugrunde liegt.

3.4 Querschnittsthemen und Kennungen berücksichtigen und ggf. Indikatoren formulieren

Wirkungsorientierung und Monitoring haben auch die Aufgabe, die im Rahmen der Projektkonzeption vorgesehenen Wirkungen bezüglich der DAC- und BMZ-Kennungen zu beobachten und zu messen (siehe: Arbeitshilfe DAC Kennungssystem im DMS: Unternehmensweit/Prozesse und Instrumente/OuR/Auftragsmanagement /BMZ- Geschäft/Angebotserstellung und Akquisition/Kennungen). Die verpflichtenden Kennungen und Querschnittsthemen werden dem Angebot entnommen und in das Monitoringsystem integriert. Gemäß Definition der Kennungen kann dies über die Formulierung von Indikatoren oder Wirkungen geschehen. Hierbei ist zu beachten, dass der Bezug zu Kennungen bei Indikatoren sich auch aus dem Gesamtkonzept der Entwicklungsmaßnahme heraus begründen lassen sollte. Dabei wird (mit Ausnahme der PBA-Kennung) mit einem numerischen System gearbeitet: 2=Hauptziel, 1=Nebenziel, 0=keine Ausrichtung auf das entwicklungspolitische Ziel (bzw. (noch) nicht eingestuft). Für die Indikatorenformulierung bedeutet dies beispielsweise, dass je nach Einordnung in das numerische System konkrete Wirkungen auf die jeweilige Kennung mit Indikatoren belegt werden. So können beispielsweise spezifische Gender Indikatoren, Indikatoren zur Messung der Armutsreduzierung oder Umweltindikatoren relevant sein. Einige Kennungen wie partizipative Entwicklung/ Gute Regierungsführung (PD/GG) oder übergreifende Armutsbekämpfung (MSA) können nicht immer direkt gemonitort werden, sondern ergeben sich aus der Gesamtheit.

**HINWEISE ZUM MONITORING DER DAC- UND BMZ-KENNUNGEN**

In den hier aufgeführten Dokumenten können weiterführende Informationen zu einigen DAC- und BMZ-Kennungen sowie Querschnittsthemen nachgelesen werden.

Klima

GIZ (2013): Adaptation made to measure. A guidebook to the design and results-based monitoring of climate change adaptation projects. Second edition.

(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=90225681>)

GIZ (2012): Anpassung nach Maß. Ein Leitfaden für die Konzeption und das wirkungsorientierte Monitoring von Projekten zur Anpassung an den Klimawandel.

(<http://star-www.giz.de/fetch/c4r10go00jQ001cX0Q/giz2012-0243de-klimawandel-monitoring.pdf>)

GIZ (2011): Klimawirkungen. Das GIZ-Sourcebook für klimaspezifisches Monitoring in der internationalen Zusammenarbeit.

(<http://star-www.giz.de/starweb/giz/pub/servlet.starweb?path=giz/pub/pfm.web&r=32029&id=web-bi>)

OECD (2011): Handbook on the OECD-DAC Climate Markers. (<http://www.oecd.org/dac/stats/48785310.pdf>)

Weiterführende Informationen: www.AdaptationCommunity.net

Reproduktiven-, Mütter-, Neugeborenen- und Kindergesundheit (RMNCH)

Leitfaden zur Vergabe des neuen DAC-Policy Marker zur Reproduktiven-, Mütter-, Neugeborenen- und

Kindergesundheit (RMNCH): <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=87840275>

Handel

GIZ (2012): Leitfaden Aid for Trade. Für eine verstärkte Orientierung auf (Handels-)Wirkungen.

<http://www.giz.de/expertise/downloads/Fachexpertise/giz2013-0078de-aid-for-trade.pdf>

Kontakt: trade@giz.de

PBA

Intranet: Programmbasierte Ansätze (GIZ Intranet: Unternehmen/Unternehmensstrategie/Strategische Orientierung/Programmbasierte Ansätze)

Armutsorientierung

GTZ (2007): Erfolgreiche Armutsbekämpfung in der Arbeit der GTZ – Eine Handreichung.

(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=54460438>)

Frieden, Sicherheit, Wiederaufbau

Handreichung zu konfliktsensiblen Monitoring, die sowohl Neuvorhaben als auch bereits bestehende Maßnahmen in Aufbau und Nutzung eines konfliktsensiblen WoM Systems unterstützt.

(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objId=84101763&objAction=browse&viewType=1>)

Gender

Leitfaden zu Gender und WoM

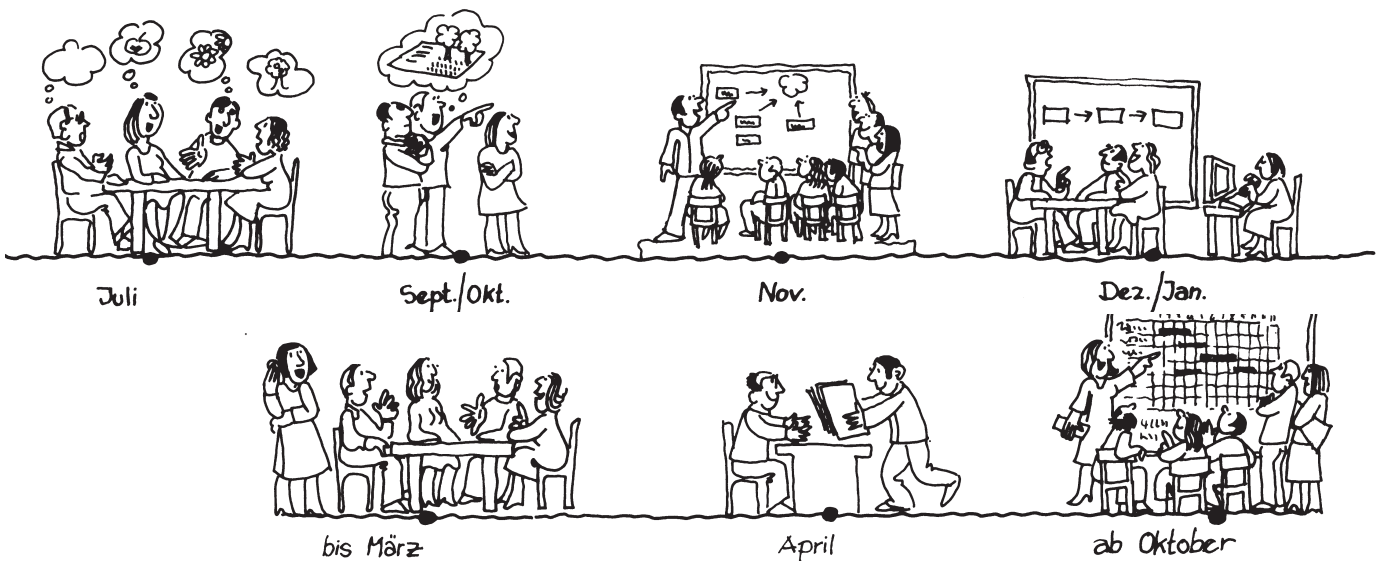
(DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objId=11851694&objAction=browse>)

Korruption

Kontakt: anticorruption-program@giz.de

4. SCHRITT: DETAILLIERTE MONITORING-PLANUNG UND MONITORINGINSTRUMENT ERSTELLEN

Die Ergebnisse der Prozessschritte 1 bis 3 werden in ein Monitoringinstrument überführt und mit weiteren Detailangaben, die für das Monitoring einer Maßnahme wichtig sind, ergänzt. Zwei Monitoringinstrumente werden den Projekten zur kostenfreien Nutzung zur Verfügung gestellt: ein Excel-basiertes sowie ein Web-basiertes Instrument mit dem Namen „Wirkungsmonitor“. Beide Instrumente können auf der Intranetseite der Stabsstelle Monitoring und Evaluierung heruntergeladen werden. Die Monitoringinstrumente bedienen der Strukturierung der Prozesse der Datenerhebung und der systematischen Dokumentation der erhobenen Daten. Damit erleichtern sie auch die Interpretation und Nutzung der Daten für die Steuerung der Maßnahme.



» Als nächsten Schritt schreiben Sie alle bereits diskutierten Punkte übersichtlich in ein Monitoringinstrument: Ihr Ziel / Ihre Wirkungen, die definierten Orientierungspunkte, Risiken und eventuell weitere wichtige Fragen. Neu festlegen müssen Sie noch, wie und wann Sie genau an diese Informationen kommen und wer dafür zuständig ist. In den dazu geführten Diskussionen mit den Beteiligten hinterfragen Sie immer wieder, ob Sie mit diesem Monitoringinstrument die wirklich wichtigen Informationen bekommen.

Zudem achten Sie darauf, die Methoden für die Sammlung der Informationen und Daten möglichst einfach zu halten. Beispielsweise indem Sie Leute am WoM beteiligen, die – weil sie sowieso viele Aufgaben im Projekt haben – am besten Bescheid wissen: Die Gärtner notieren sich die Ergebnisse der Rundgänge, die sie für die Pflege der Pflanzen machen, oder die Stadtteilgruppen zählen den Gewinn aus dem Gemüseverkauf. Für einen späteren Zeitpunkt planen Sie eine umfassendere Befragung zu den Entwicklungen beim Einkommen und der Ernährung der beteiligten Familien.



4.1 Wirkungen und Ziel sowie Indikatoren

Die in der Planungsphase festgelegten (siehe Prozessschritt 1.1) und im Wirkungsmodell dokumentierten Wirkungen auf Zielebene und unterhalb der Zielebene werden in das Monitoringinstrument übernommen. Hierbei ist zu entscheiden, ob alle im Wirkungsmodell definierten Wirkungen gemonitort werden müssen oder nur eine Auswahl der relevanten Wirkungen. Hierfür ist es hilfreich, Beobachtungsfelder zu identifizieren, d.h. diejenigen Wirkungen oder Wirkungsschritte auszuwählen, die systematisch und dokumentiert beobachtet werden sollen.

Die Wirkungserreichung wird mit Hilfe von Indikatoren gemessen. Die Indikatoren auf Zielebene sowie auf Ebene der Wirkungen, die innerhalb des Verantwortungsbereichs unterhalb der Zielebene liegen, werden im Monitoringinstrument festgehalten (siehe Prozessschritt 3.2). Die Monitoringinstrumente, die von der GIZ zur Verfügung gestellt werden (Excel- und Web-basierte Instrumente) erlauben es, bei jedem Indikator anzugeben, ob dieser einen Bezug auf das DAC/BMZ Kennungssystem hat. Dies erleichtert das Monitoring der jeweiligen Kennungen.

Jeder Indikator muss eine Wertbestückung haben und durch eine Baseline/Ausgangswert sowie einen Zielwert beschrieben werden. Steht die Baseline zu Beginn der Maßnahme noch nicht fest, ist dies im Laufe des ersten Jahres der Durchführung nachzuholen. Zu jedem Indikator ist festzulegen, welcher Wert zum jeweiligen Messzeitpunkt erreicht sein sollte (Meilenstein). Daraus ergibt sich auch, wann der Indikator zu messen ist (Messintervall, siehe Prozessschritt 4.5). Es sind nicht zwangsläufig alle Indikatoren zum gleichen Zeitpunkt zu erfüllen, d.h. die Messintervalle richten sich an den Meilensteinen der Programmplanung aus, nicht umgekehrt. Meilensteine und Messintervalle werden im Monitoringinstrument festgehalten. Neben den Wirkungen innerhalb des Verantwortungsbereichs der Maßnahme werden auch Wirkungen außerhalb des Verantwortungsbereichs wie Wirkungen auf entwicklungspolitisch übergeordneter Ebene / hoch aggregierte Wirkungen in das Monitoringinstrument aufgenommen. Die Wirkungserreichung auf entwicklungspolitisch übergeordneter Ebene wird beobachtet und bei Abweichungen können Handlungsbedarfe formuliert werden. In den GIZ-Monitoringinstrumenten ist ein Monitoring der übergeordneten Wirkungen durch Indikatoren nicht vorgesehen.

4.2 Aktivitäten

Alle vom Vorhaben angestrebte Wirkungen müssen mit Aktivitäten hinterlegt werden. Sprich, alle geplanten Aktivitäten müssen sich einer zu erzielenden Wirkung zuordnen lassen. Wichtig ist an dieser Stelle ein Abgleich mit dem Operationsplan. Der Operationsplan ist seit 2013 ein Standardtool in der GIZ und muss in allen Maßnahmen des BMZ-Geschäfts verwendet werden (DMS: Unternehmensweit/ Prozesse und Instrumente/GIZ Werkzeugkiste/Capacity WORKS/deutsch/Capacity WORKS – Standardtools im Auftragsmanagement).

Die Aktivitäten der Maßnahme werden im Rahmen des wirkungsorientierten Monitorings nur beobachtet. Bei Abweichungen können zu den Aktivitäten die Handlungsbedarfe formuliert werden.

4.3 Wirkungshypothesen, Annahmen und Risiken

Die in der Planungsphase formulierten Wirkungshypothesen, Annahmen und Risiken werden in das Monitoringinstrument übertragen (siehe Prozessschritt 3.1). Für das Monitoring werden Wirkungshypothesen ausformuliert und die Richtigkeit dieser „hypothetischen“ Aussagen überprüft. So lässt sich untersuchen, ob die Wirkungshypothesen sowie Aktivitäten und Instrumente noch zutreffend sind. Außerdem werden die Entwicklung der Annahmen und Risiken beobachtet und Fortschritte und Abweichungen sowie Steuerungs- und Handlungsbedarfe im Monitoringinstrument dokumentiert.

4.4 Verantwortlichkeiten für Monitoringaktivitäten

Obwohl die Verantwortlichkeiten im Rahmen des Monitorings vielfältig sein können, sind zumindest die Verantwortlichen für die folgenden Monitoringaufgaben konkret zu benennen:

- **Verantwortung für die Datenerhebung.** Es muss für jeden Indikator geklärt sein, wer die Verantwortung trägt. Nicht alle Daten müssen eigens für die Maßnahme erhoben werden. Viele Daten lassen sich durch Zulieferung der Partner oder anderer Institutionen einholen. Es muss jedoch festgelegt sein, wer für den Prozess die Verantwortung trägt.
- Für die **Durchführung von KOMPASS** wird ein Verantwortlicher sowie ggf. ein Zeitpunkt festgelegt.
- **Verantwortung für die Interpretation der Daten.** Auf die Datenerhebung folgen Auswertung und Interpretation der Daten. Die Auswertung der Monitoringdaten in Bezug auf die Wirkungserreichung der Maßnahme findet in einem gemeinsamen Dialog mit Partnern und Beteiligten statt. Es ist empfehlenswert, für diesen Prozess einen Verantwortlichen zu benennen, da dieser Schritt wesentlich ist, um das Monitoring mit der Steuerung der Maßnahme zu verbinden (siehe Prozessschritte 5.3 und 6.1).
- **Verantwortung für die Nutzung und Kommunikation.** Die Monitoringergebnisse der Auswertung und Interpretation der Daten sind innerhalb des Projektteams sowie mit den Partnern zu kommunizieren. Somit lassen sie sich für Steuerungsentscheidungen nutzen. Diese Verantwortung liegt bei den AV.

4.5 Zeitplan für WoM / Datenerhebung

Zu Beginn der operativen Planung wird festgelegt, zu welchem Zeitpunkt die Daten für die relevanten Indikatoren gemessen werden sollen (Messintervalle und Meilensteine). Es müssen nicht zwangsläufig alle Daten zum gleichen Zeitpunkt erhoben werden. Wirkungsindikatoren unterhalb der Zielebene werden in der Regel in kürzeren Abständen gemessen als die Zielindikatoren auf Zielebene.

Es wird empfohlen, einmal im Jahr, jedoch mindestens einmal pro TZ-Modul (OuR Standard) offen die Einschätzung von Partnern, Zielgruppe und anderer wichtiger Akteure auf das Vorhaben für das WoM zu erheben (KOMPASS). KOMPASS kann zudem bedarfsorientiert angewendet werden. So kann es entweder an einem im Monitoringplan festgelegtem Zeitraum durchgeführt werden (z. B. „Beurteilung des Vorhabens aus Sicht bestimmter Akteure zum Zeitpunkt x“) oder zur Lösung einer bestimmten Frage-/problemstellung (z. B. „Warum stehen wir hier und kommen nicht weiter?“).



MONITORING- ODER PLANUNGSWORKSHOP

Die Prozessschritte 1 bis 3, deren Ergebnisse in einem Monitoringinstrument festgehalten werden, lassen sich am besten in einem gemeinsamen Planungs- oder Monitoringworkshop mit den Partnern erarbeiten. Die Verantwortung für die Organisation und Durchführung des Workshops liegt bei den AV und Partnern. Ziel des Monitoringworkshops ist die operative Planung der Monitoringaktivitäten, die dann in einem Monitoringinstrument zu dokumentieren sind. Hierfür können die von der Stabsstelle Monitoring und Evaluierung empfohlenen Monitoringinstrumente genutzt werden (siehe im Intranet unter Wissen und Prozesse/Unterstützungsprozesse/Monitoring und Evaluierung/Dezentrales M&E/Wirkungsorientiertes Monitoring).

Bei der Operationalisierung der relevanten Monitoringaktivitäten helfen die folgenden Leitfragen:

- Welche Daten werden benötigt, um die Ziel- und Wirkungsindikatoren zu messen?
- Wer hat Informationen zu diesen Indikatoren? Wer hat Informationen zum Ausgangswert?
Wie zuverlässig sind die Informationen?
- Falls keine sekundären Informationen in hinreichender Qualität vorliegen: Welche Methoden sind zur Datenerhebung anzuwenden?
- Wer ist verantwortlich für die Datensammlung, Auswertung, Analyse, Bericht, Informationsfluss und Diskussion im Team?
- Wann und wie oft sind Daten zu erheben, auszuwerten und zu analysieren?
- Welche Zeitpunkte eignen sich, systematisch die Perspektiven von Partnern, Zielgruppen und anderen wichtigen Stakeholdern einzuholen?
- Wie und wann lassen sich Ergebnisse präsentieren und weiter nutzen?
- Welcher Aufwand entsteht vermutlich (Arbeitstage, Sach- oder Finanzmittel)?

Es ist sinnvoll, das Monitoring möglichst eng an den Durchführungsaktivitäten der Maßnahme und die jeweils dafür verantwortlichen Personen anzubinden. Dies reduziert die Transaktionskosten des Monitorings und trägt dazu bei, dass die Informationen von der sach nächsten Ebene ermittelt und direkt genutzt werden können.

Der partizipative Ansatz des (Monitoring-)Planungsworkshops fordert nicht nur Ownership und Motivation, sondern ermöglicht eine realistischere Einschätzung und Bewertung von Veränderungen und daher eine effektivere Steuerung. Dieser Workshop muss gut vorbereitet sein und alle Beteiligten sollten sich für den Workshop mehrere Tage Zeit nehmen. Sinnvoll ist der Einsatz eines externen Moderators, der den Monitoringworkshop gestaltet (siehe M&E Gutachterpool der GIZ unter Wissen und Prozesse im Intranet unter Wissen und Prozesse/Unterstützungsprozesse/Monitoring und Evaluierung/Dezentrales M&E).

4.6 Methoden der Datenerhebung

Für jeden Indikator ist die Informationsquelle bzw. die Methode anzugeben, mit der die Daten erhoben werden. Werden sie nicht selbst erhoben, ist anzugeben, woher die Daten kommen. Auf Basis der angegebenen Methoden lassen sich die Kosten für die Datenerhebung abschätzen (siehe Prozessschritt 2.4). Es hängt vom Indikator sowie von der Zielsetzung des Monitorings und den Erwartungen der beteiligten Akteure hinsichtlich der Qualität und Quantität der Information ab, mit welchen Methoden die benötigten Daten zu erheben und die Indikatoren zu messen sind. Zum anderen bestimmen auch Zeit und Ressourcen den Umfang des Monitoring.



LEITFRAGEN ZUR KLÄRUNG DER METHODISCHEN ANFORDERUNGEN BEI DER DATENERHEBUNG

Folgende Kriterien lassen sich mit den Beteiligten diskutieren, um die Erwartungen und Anforderungen an die Methode zu klären:

- Welche Informationen erfassen ggf. bereits andere Institutionen, hier insbesondere Partnerorganisation und deutsche EZ? Synergieeffekte?
- Wo sind eher quantitative, wo qualitative Informationen notwendig?
- Wie genau und wie zuverlässig muss die Information sein?
- Wie hoch aggregiert müssen die Informationen sein (pro Familie / Betrieb, pro Verband / Dorf etc.)?
- Wie repräsentativ sollte die Information sein und auf welchen Ebenen – regional, national, in einem bestimmten Sektor usw.?
- Welche Regionen müssen untersucht werden? Reicht auch eine Region oder eine Kommune?
- Welche Informationen sind möglicherweise sensibel zu handhaben oder kaum erhältlich?
- Wie partizipativ ist vorzugehen, damit z.B. alle Akteure die Ergebnisse akzeptieren? Wie glaubwürdig ist die so gesammelte Information für die Beteiligten?
- In welchem Zeitabstand und wie oft sind die Beobachtungen durchzuführen?
- Wie schnell sind die Daten auszuwerten, damit die Beteiligten informiert werden können und entsprechende Entscheidungen treffen können?
- Welche finanziellen Ressourcen und personellen Kapazitäten stehen zur Verfügung?
- Wie steht der finanzielle und zeitliche Aufwand einer Methode im Verhältnis zum Nutzen der Information?
- Wie viel Erfahrung haben Mitarbeiter bereits mit welchen Methoden?
- Sammeln andere Akteure bereits ähnliche Information und in welchem Maße kann dies eine eigene Erhebung ersetzen?

Beratung bei der Auswahl der Methode zur Datenerhebung geben externe Gutachter (siehe M&E-Gutachterpool der GIZ im Intranet unter Wissen und Prozesse /Unterstützungsprozesse/Monitoring und Evaluierung/Dezentrales M&E).

Als Quellen der Überprüfbarkeit von Indikatoren wird entweder auf in Partnersystemen vorliegende Sekundärdaten zurückgegriffen oder es werden Primärdaten entweder mit quantitativen oder mit qualitativen Datenerhebungsmethoden erhoben. Um Indikatoren mittels Wertbestückung durch Ausgangs- und Zielwerte sowie Meilensteine messbar zu machen, müssen auch die Ergebnisse qualitativer Erhebungsmethoden quantifiziert werden. Es gibt verschiedene Auswertungsverfahren, die es erlauben, qualitative Daten quantifizierbar zu machen. Bei der Wahl der Erhebungsmethoden gilt es, zwischen dem Bedarf und der Verfügbarkeit an Ressourcen, dem Erkenntnisinteresse sowie dem Anspruch an Wissenschaftlichkeit der Datenerhebung abzuwägen. Je nach Kontext (z.B. in Konfliktkontexten) ergeben sich erweiterte Implikationen für die Datenerhebung und -interpretation – dies bedeutet möglicherweise auch eine erhöhte Investition an finanziellen und personellen Ressourcen in das Monitoring.

Zur Erfassung der Perspektiven von Partnern und Zielgruppen werden offene, qualitative Methoden und Tools verwendet. Diese sind unter dem Oberbegriff KOMPASS zusammengefasst und können anlassbezogen aus-

gewählt werden (eine Sammlung von qualitativen Methoden zur Anwendung von Kompass sind im Intranet unter Wissen und Prozesse/Unterstützungsprozesse/Monitoring und Evaluierung/Dezentrales M&E eingestellt). Eine Methode gilt dann als geeignet, wenn sie offen die Perspektiven erfasst, kosteneffizient und realistisch in der Anwendung ist sowie damit die Meinungen der Akteursgruppen systematisch und vergleichend erfasst werden können. Darunter fallen Methoden und Tools wie das Leitfadenterview, SWOT-Analysen, Fokusgruppen oder das computergestützte Interviewverfahren e-VAL. Die Auswahl eines geeigneten Tools zu offener Erfassung der Perspektiven der Stakeholder liegt in der Auftragsverantwortung.

5. SCHRITT: DATENERHEBUNG UND DATENANALYSE DURCHFÜHREN

» Viele der Fragen zum Projektfortschritt lassen sich nur beantworten, wenn die Situation zu Projektbeginn bekannt ist („Baseline“): Wie ist das Einkommen der beteiligten Familien? Wie werden die Kinder aktuell ernährt? Deshalb sammeln die dafür bereits benannten Leute zu Projektbeginn diese Informationen und halten sie als Vergleichsgrundlage für die späteren Diskussionen fest. Dabei machen sie Erfahrungen mit den Methoden der Informationssammlung und können diese eventuell für das nächste WoM verbessern.



Nun ist das Projekt voll im Gange: Das Gelände wird präpariert, die ersten Bäume gepflanzt, Treffen mit den Familien und den Stadtteilgruppen gehalten, Gartenbautrainings veranstaltet etc. Regelmäßig werden die Informationen und Daten zu den Zielen, Orientierungspunkten und weiteren wichtigen Fragen gesammelt, die Ergebnisse notiert und von den jeweils Beteiligten analysiert: Wie entwickeln sich die Pflanzen, welche wachsen gut auf dem Boden, welche weniger gut? Profitieren wirklich die bedürftigen Familien? Wie ist die Zusammenarbeit der Stadtteilgruppen mit der Verwaltung und der GIZ?

5.1 Baselinedaten / Zielwert / Meilensteine



BASELINE INFORMATIONEN ÜBER DIE AUSGANGSSITUATION

Referenzinformationen gegenüber einer Ausgangssituation sind in vielen Fällen notwendig, um Veränderungen zu beobachten und zu bewerten.

- Welche Baseline-Informationen gibt es bereits oder lassen sich einfach beschaffen? Häufig gibt es Daten von anderen Gebern oder von Institutionen (z.B. Statistikamt) im Partnerland.
- Welche Baseline-Informationen müssen erst noch generiert werden? Wann könnte das am besten passieren? Eine Baseline-Erhebung kann auch ein erstes Produkt einer Maßnahme darstellen. Die Ansprüche sollten hierbei realistischerweise nicht zu hoch sein: nur das machen, was wirklich notwendig und möglich ist.
- Welche möglichen Informationen wären hilfreich, aber unrealistisch zu beschaffen? Dieser Punkt soll Informationslücken offenlegen – was auch dabei hilft, Informationen zu bewerten.

Weitere Informationen zu Baselines sind in der Arbeitshilfe Indikatoren im Kapitel 6.1 zu finden. (<https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=87515638>)

Baselines haben eine Reihe von Funktionen:

- Vor der Beauftragung einer Maßnahme liefern sie eine wichtige Grundlage für das Projektdesign und die Konzeption der Entwicklungsmaßnahme (formative Funktion).
- Sie liefern die Basiswerte für die Messung von Meilensteinen in WoM Systemen (Steuerungsfunktion).
- Sie stellen die Ausgangswerte für die definierten Ziel- und Wirkungsindikatoren zu Beginn einer Maßnahme bereit und ermöglichen Vorher / Nachher-Vergleiche. (summative Funktion). Nur wenn Daten über die Ausgangslage zu Projektbeginn vorhanden sind, kann bewertet werden, ob und in welchem Maße Veränderungen eingetreten sind. Fehlen Baselinedaten, müssen diese rückwirkend mit hohem Zeit- und Arbeitsaufwand rekonstruiert werden.
- Sie liefern Evidenzen für die interne und externe Kommunikation (Dialogfunktion). Baselinedaten sind Grundlage für den indikatoren-basierten Wirkungsnachweis, denn durch sie lassen sich die erreichten positiven Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme belegen.

Liegen Baselinedaten für die Zielindikatoren zu Beginn der Maßnahme noch nicht vor, dann sind sie innerhalb des ersten Jahres der Implementierung zu erheben und gemeinsam mit den Zielwerten an den Auftraggeber zu übermitteln. Der abgeleitete Zielwert sowie die Angabe, zu welchem Zeitpunkt dieser zu erreichen sein soll, sind das zentrale Leistungsversprechen gegenüber dem Auftraggeber. Sie sind ein wichtiger Maßstab für den jährlichen Fortschrittsbericht.

Es ist zu empfehlen, zusätzliche Meilensteine zu formulieren. Meilensteine sind für die Steuerung der Maßnahme wesentlich, da sie Aussagen über die gegenwärtige Position im Zielkorridor der Maßnahme liefern. Meilensteine geben an, zu welchem Zeitpunkt welcher Wert erreicht werden soll. Dementsprechend empfiehlt es sich z.B. bei einer Maßnahme über drei Jahre, die zweimal im Jahr gemonitort wird, neben dem Zielwert fünf Meilensteine zu formulieren. So lässt sich beobachten, ob eine Entwicklungsmaßnahme auf dem richtigen Weg ist oder ob gegebenenfalls umgesteuert und eine andere Richtung eingeschlagen werden muss.

In die Festlegung von Meilensteinen und deren Messintervallen sollten folgende Erwägungen einfließen:

- In welchen Messintervallen welche Meilensteine in welchem Umfang gemessen werden können, hängt von den zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen der Entwicklungsmaßnahme ab.
- Nicht alle Indikatoren können stufenweise erreicht werden und nicht alle eignen sich gleichermaßen für die Überprüfung mit Meilensteinen.

5.2 Datenerhebung

Das Monitoring der Veränderungen, die innerhalb des Verantwortungsbereichs der Maßnahme liegen, erfolgt periodisch und systematisch sowie mindestens zweimal im Jahr. Das Ziel mit seinen entsprechenden Zielindikatoren ist mindestens einmal im Jahr zu monitoren. Am motivierendsten ist es für alle Beteiligten, wenn sie die Informationen genau dann erhalten, wenn sie sie für die Steuerung bzw. Berichte benötigen. Ein Monitoringworkshop mit den jeweiligen Akteuren zur Diskussion der Monitoringergebnisse sollte sich daher nach diesen zeitlichen Vorgaben richten.

Die Erhebungsmethodik hängt stark davon ab, welchen Umfang und welche Qualität die Informationen haben sollen. Sie wird darüber hinaus von den zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen bestimmt, die für das Monitoring bereit stehen. Kosten und Nutzen von Datenerhebungsmethoden hinsichtlich ihrer Aussagekraft und Belastbarkeit sind abzuwägen. Methoden, die zur Datenerhebung angewendet werden können (z.B. Mini Survey, Fokusgruppen, leitfadengestützte Interview, etc.), werden in einer Toolbox der Stabsstelle 08 näher erläutert (DMS: <https://dms.giz.de/dms/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=85094322>).

Wenn die geeignete Methode zur Messung der Indikatoren bestimmt wurde, muss die Erhebung der Daten organisiert und koordiniert werden. Dafür ist es sinnvoll, einen Erhebungsplan zu erstellen. Dieser dient dazu, die Erhebungen aller Indikatoren zu planen und den Überblick zu behalten. Er stellt eine Grundlage für das spätere Monitoring dar. Die Erstellung des Erhebungsplans kann zudem helfen, sich nochmal alle notwendigen zeitlichen und personellen Ressourcen zu vergegenwärtigen.

Die Entscheidung, ob und welche Personen (neben der Erfassung von Fakten, Veränderungen und statistischen Sekundär- oder Primärdaten) zu befragen sind, ist eine wichtige methodische Weichenstellung. Oftmals sind die in der Maßnahme unmittelbar Tätigen über Sachverhalte wie Vorgehensweise, Strukturen, Geschichte und Prozesse gut informiert, können aber über Wirkungen nicht unbedingt Genaueres sagen. Die Mittler und die Zielgruppe der Maßnahme wissen dagegen Bescheid und sollten daher generell befragt werden. Die Maßnahme sollte sich mit ihren Monitoringaktivitäten immer auch an mögliche indirekte Nutznießer oder Betroffene wenden. Die Antworten von Partnern, Mittlern und Zielgruppen sind sehr wichtig für die Einschätzung, ob sich die Maßnahme in ihrem Zielkorridor bewegt.



BEISPIEL FÜR DIE STRUKTUR EINES ERHEBUNGSPLANS

	ERHEBUNGSPLAN
Indikator	
Sekundärdaten vorhanden?	
Datenquelle	
Erhebungsmethode	
Zeitpunkt der Datenerhebung	
Wann müssen die Daten vorliegen?	
Verantwortlicher	
Durchführender	
Nächster Erhebungszeitpunkt	



QUALITATIVE UND QUANTITATIVE METHODEN DER DATENERHEBUNG

Im Folgenden werden verschiedene quantitative und qualitative Erhebungsinstrumente kurz vorgestellt, die häufig zur Messung von Indikatoren verwendet werden.

Quantitative Methoden

- Direkte Beobachtung/Einfaches Auszählen
Geeignet für: Einfach und direkt beobachtbare Gegenstände/Fakten
Beispielindikator: Der Anteil beschädigter Bäume im Gebiet XY ist um X % gesunken.
- Befragung mit standardisiertem Fragebogen
Geeignet für: Die Ermittlung von Einstellungen, Verhalten und nicht direkt beobachtbaren Sachverhalten
Beispielindikator: X % der Zielgruppe kennt Methoden zur Verhütung der Ansteckung mit HIV und wenden diese nach eigenen Angaben auch an.

Qualitative Methoden

- Befragung mit Leitfaden
Geeignet für: Das Verstehen von Einstellungen zu komplexen Themen und Zusammenhängen und dem zugrunde liegenden Verständnis derselben.
Beispielindikator: Die Partner haben ein tiefer gehendes Verständnis von den Problemen von Frauen als Beschäftigte im informellen Sektor.
- Focus Group Discussions (FGD)
Geeignet für: Das Herausarbeiten von partizipativen Prozessen der Meinungsbildung und Wahrnehmungen/Verständnis eines Themas durch verschiedene Gruppenmitglieder. Treffen von beteiligungsorientierten Entscheidungen.
Beispielindikator: Ursachen von niedrigen Impfraten bei Kleinkindern sind gemeinsam mit der Zielgruppe ermittelt.
- Qualitative Dokumentenanalyse
Geeignet für: Analyse von Regierungs- oder Verwaltungspolicies, Gesetzestexten etc., Erfassung des Inhaltes von vorhandenen Unterlagen/Informationen zu einem Thema.
Beispielindikator: Gesetzestexte und Erlässe zur Umweltpolitik in allen relevanten Sektoren sind harmonisiert und aufeinander abgestimmt.

Die Datengewinnung sollte transparent und nachvollziehbar ablaufen, um glaubwürdige Ergebnisse zu erzeugen. Die Verantwortlichen für die Datenerhebung sollten über methodische Kenntnisse verfügen, um die Belastbarkeit der Daten zu gewährleisten. Bei der Beschaffung, Überprüfung und Diskussion der Monitoringergebnisse lassen sich auch Externe (Gutachter mit besonderen methodischen Kenntnissen zur Datenerhebung, Partner oder Zielgruppen) beteiligen.

Wo immer möglich sind Daten- und Informationssysteme sowie Sekundärdaten von Partnerinstitutionen oder anderer nationaler Institutionen wie Statistikämtern, Forschungseinrichtungen für die Messung von Wirkungen zu nutzen. Primärerhebungen werden, wenn möglich, gemeinsam mit dem Partner durchgeführt und stellen dann idealerweise auch Informationen bereit, die die Steuerungsfähigkeit des Partners stärken.

Die Datenerhebung erfolgt in aller Regel getrennt für die indikatorenbasierte Wirkungsmessung und die offene Perspektivenerfassung (KOMPASS), da dabei unterschiedlichen Fragestellungen nachgegangen wird und die gewonnen Daten / Informationen komplementär zueinander sein sollen. Es bietet sich allerdings an, den einen oder anderen Indikatoren im Rahmen der offenen Datenerhebung mitabzufragen. Um die offene Abfrage nicht zu beeinflussen, geschieht das dann in der Regel am Ende eines Interviews oder einer Gruppendiskussion.

Bei einer bedarfsorientierten Anwendung von KOMPASS orientieren sich die Fragestellung und die Auswahl der beteiligten Akteure an der Problemstellung (siehe Kapitel 3.3).



LEITFRAGEN FÜR DIE DATENERHEBUNG

- Welche Daten sind notwendig für die in der Maßnahme vorgegebenen Indikatoren?
- Welcher Grad an Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Repräsentativität ist anzustreben?
- Welche zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen stehen für die Erhebung zur Verfügung?
- Wo liegen bereits Informationen vor, die sich nutzen lassen?
- Wie oft sollen die Daten erhoben werden?
- Soll eigenes oder externes Personal eingesetzt werden?



BEI EINER JÄHRLICHEN ANWENDUNG VON KOMPASS DIENEN FOLGENDE LEITFRAGEN ZUR ORIENTIERUNG:

Leitfragen zur Gestaltung	Optionen/Details	Weitere Anmerkungen
Was wollen wir wissen?	Welche Fragen beantwortet unser WoM ausreichend? Wo müssen wir mehr wissen?	Jedes Vorhaben muss die Fragen für sich konkretisieren.
Wessen Perspektive brauchen wir?	Mögliche Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Ebenen des Vorhabens (Mikro, Meso, Makro) mit ggf. unterschiedlichen Partnern • Staatlich-zivilgesellschaftlich • Enge Partner – eher kritische Stimmen • Partner, die auf unterschiedliche Weise mit der GIZ in Berührung kommen 	Akteursanalyse für die Identifikation einer sinnvollen Auswahl von Perspektiven



LEITFRAGEN ZUR ANALYSE UND BEWERTUNG VON MONITORINGERGEBNISSEN

Bei der Analyse der Monitoringergebnisse helfen die folgenden Leitfragen:

- Zu welchem Grad haben wir das Ziel und die Wirkungen, die wir uns vorgenommen haben, erreicht (Soll-Ist Vergleich)?
- Haben wir umgesetzt, was wir uns vorgenommen haben (Soll-Ist Vergleich Beiträge / Aktivitäten)?
- Was sind die Ursachen für ggf. festgestellte Abweichungen?
- Welche Hinweise für ungeplante positive oder negative Nebenwirkungen, die in Zusammenhang mit der Maßnahme stehen, stecken in den Ergebnissen?
- Wie sind diese zu bewerten?
- Wie haben diese das Erreichen der Wirkungen beeinflusst?
- Wie wurden sie verstärkt bzw. abgeschwächt?
- Inwiefern stehen die Ergebnisse mit veränderten Rahmenbedingungen im Zusammenhang?

Meetings. Bei komplexen Maßnahmen kann es sinnvoll sein, diese Aufgabe von verschiedenen Mitarbeitern wie Projektleitern, Komponentenleitern, o.a. übernehmen zu lassen. In diesem Fall ist sicher zu stellen, dass der/die AV die Ergebnisse regelmäßig erhält, so dass er/sie auf dieser Basis Managemententscheidungen treffen kann. Hierfür eignen sich beispielsweise regelmäßige Besprechungen, Gesprächsrunden oder Monitoring-Workshops.

5.3 Datenanalyse und -bewertung

Nachdem die Informationen aus der Datenerhebung schriftlich vorliegen, werden sie analysiert und der Fortschritt bewertet. Die Datenanalyse mittels der folgenden Leitfragen dient der Reflexion über den Grad der Wirkungserreichung: Belegen die erhobenen Daten einen Fortschritt in Richtung der intendierten positiven Wirkungen? Welche Beiträge sind noch zu erbringen? Welche Steuerungs- oder Handlungsbedarfe ergeben sich, um die angestrebte Wirkung gemäß dem formulierten Indikator zu erzielen? Das Ergebnis der Datenerhebung ist also in den Zusammenhang des Wirkungsmodells der Maßnahme zu setzen.

Der/die AV und die Partner analysieren und bewerten die erhobenen Daten sorgfältig im Rahmen eines gemeinsamen Workshops oder



BESPRECHUNGSFORMATE FÜR DIE AUSWERTUNG VON MONITORINGERGEBNISSEN

Die Analyse und Bewertung von Monitoringergebnissen sollte immer im Dialog mit den betroffenen Akteuren (Partnern, ggf. Zielgruppe etc.) der Maßnahme geschehen. Die an der Maßnahme unmittelbar Beteiligten sind am besten geeignet, die Daten zu interpretieren und Schlussfolgerungen für das Management abzuleiten. Die Diskussion gibt Hinweise für die Durchführungsaktivitäten und erleichtert es, die Annäherung an die Wirkungen und die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung einzuschätzen. Der Austausch über Monitoringergebnisse mit Partnern und anderen Akteuren schafft den Zugang zu anderen Perspektiven, macht die Notwendigkeit von Veränderung konkret und unterstützt Innovationen durch die Diskussion unterschiedlicher Lösungsansätze.

Dabei sollte die Diskussion der Monitoringergebnisse – wie andere Schritte beim Monitoring auch – in die Planungs- und Steuerungsgremien der beteiligten Institutionen integriert sein und keine Extra-Aktivität darstellen. Es ist essentiell, die Monitoringergebnisse und die Ergebnisse der Diskussionen dieser Monitoringdaten mit den Planungsprozessen und -instrumenten der Maßnahme zu verknüpfen.

- **Regelmäßige Besprechungen:** Die Besprechung von Monitoringergebnissen lässt sich in Sitzungen, die ohnehin regelmäßig stattfinden, z.B. wöchentliche Teamsitzungen, integrieren. Hierbei werden vor allem Monitoringaktivitäten besprochen (z.B. wo stehen wir bei der Zielerreichung? Wann steht die nächste Datenerhebung an und wer ist dafür verantwortlich?), vorliegende Monitoringergebnisse analysiert und entsprechende Schlussfolgerungen gezogen. Das schließt auch die regelmäßige Beobachtung von Wirkungshypothesen und Risiken mit ein, um bei Bedarf früh genug reagieren und gegensteuern zu können.
- **Monitoringworkshops:** Daneben sollten sich die AV mit den Projektmitarbeitern sowie den relevanten Partnern und Akteuren, die an der Steuerung der Maßnahme unmittelbar beteiligt sind, mindestens alle sechs Monate in einem Workshop zusammensetzen, um die Ergebnisse aus dem Monitoring zu diskutieren. Im Vordergrund steht hierbei die Diskussion der Wirkungen und Wirkungsindikatoren. Damit lässt sich sicherstellen, dass die Umsetzung der Aktivitäten so erfolgt, dass die angestrebten Wirkungen erreicht werden und dass sie der strategischen Ausrichtung der Maßnahme entsprechen.
- **Monitoringstrategieworkshops:** In größeren, beispielsweise jährlichen Abständen kann ein Workshop stattfinden, der sich hauptsächlich mit den Indikatoren der Zielerreichung befasst. Dieser bezieht die Ergebnisse der in kürzeren Zeitabständen stattfindenden Monitoringsitzungen ein. Vor Beginn der gemeinsamen Jahresplanung dient ein Monitoringstrategieworkshop beispielsweise dazu, anhand der Monitoringdaten den Fortschritt der Maßnahme zu überprüfen und Schlussfolgerungen für die jährliche Operationsplanung zu ziehen.

6. SCHRITT: WOM ERGEBNISSE NUTZEN

Steuerung ohne Monitoring ist ein Blindflug. Um eine Maßnahme steuern zu können, sind Monitoringdaten notwendig. Sie geben Auskunft über die Zielerreichung der Maßnahme und Hinweise darauf, ob die Maßnahme so läuft, wie sie ursprünglich geplant war. Auf dieser Datengrundlage können AV und Partner Management- und Strategieentscheidungen treffen, um die Maßnahme anzupassen und Prozesse zu optimieren. Darüber hinaus fließen Informationen aus wirkungsorientierten Monitoringsystemen in die Berichterstattung ein und leisten somit auch einen Beitrag zur Legitimation der Beratungsleistungen gegenüber dem Auftraggeber und im weiteren Sinne der interessierten Öffentlichkeit. Letztendlich tragen Informationen über erreichte und nicht erreichte Wirkungen auch zum institutionellen Lernen bei und leisten damit einen Mehrwert, der weit über das Projekt hinaus geht. Aufbau und Entwicklung entsprechender Monitoringsysteme kann die GIZ zudem auch als spezifische Leistung anbieten.

6.1 Steuerung

Strategie-, Management-, Budgetentscheidung

Einbettung des WoM in die Entscheidungsmechanismen der Partner

» Damit das Projekt über einen langen Zeitraum und mit den vielen beteiligten Leuten und Gruppen auf dem richtigen Weg bleibt und die erwünschten Veränderungen bringt, müssen alle wichtigen Leute die Ergebnisse aus dem WoM regelmäßig in übersichtlicher und knapper Form erhalten und sie dort diskutieren, wo wirklich Entscheidungen fallen. Neben kleineren Besprechungen in der GIZ sind das die öffentlichen vierteljährlichen Sitzungen in der Stadtverwaltung sowie die monatlichen Treffen der Stadtteilgruppen.



Monitoring ist ein interaktiver und fortlaufender Prozess. Er unterstützt die in das Projektmanagement involvierten Mitarbeiter der GIZ und die relevanten Partner dabei, auf der Grundlage von steuerungsrelevanten Daten informierte Entscheidungen über notwendige Anpassungen in der Planung oder der Implementierung der Maßnahme zu treffen, um die gemeinsam definierten Wirkungen zu erreichen. Die Definition von Indikatoren und die systematische Sammlung und Aufbereitung von Daten ist kein Selbstzweck. Alle vorherigen Schritte erhalten nur dadurch Sinn, dass die gesammelten Informationen gemeinsam analysiert werden, damit AV, Partner und Projektteam Entscheidungen über die weitere Ausgestaltung der Entwicklungsmaßnahme treffen können. Als Teil des WoM werden die Ergebnisse von KOMPASS in die Monitoringaktivitäten integriert, so dass die qualitativen Einschätzungen mit den an-

deren Monitoringergebnissen in Auswertungssitzungen reflektiert und ggf. in die nächste (Jahres-) Planung einfließen können (siehe Prozessschritt 5.3 Durchführung von Workshops zur Diskussion der Monitoringergebnisse). Die Steuerung einer Maßnahme kann sich auf zwei voneinander abgrenzbare Bereiche beziehen:

Strategieentscheidungen: Wenn das Monitoring nahelegt, dass mit der gewählten Strategie und / oder mit den zu Grunde gelegten Wirkungshypothesen wesentliche Teile des Wirkungsmodells und damit das Ziel der Maßnahme voraussichtlich nicht oder nicht voll umfänglich zu erreichen sind, dann ist das Wirkungsmodell erneut zu reflektieren. Als Konsequenz wird entweder das Wirkungsmodell geändert (Auswahl der strategischen Option, Änderung oder Ergänzung der Elemente des Wirkungsmodells) oder das Ziel weniger anspruchsvoll definiert (Reduzierung des Zielwertes einzelner Zielindikatoren). Strategische Entscheidungen, die Veränderungen des Wirkungsmodells der Maßnahme zur Folge haben können, sollten die AV nicht alleine vornehmen, sondern gemeinsam mit den Partnern, Auftraggebern, dem Projektteam und möglichen anderen involvierten Akteuren, die an der Umsetzung der Maßnahme beteiligt sind. Hierfür eignet sich die Durchführung eines regelmäßigen Monitoringworkshops (siehe Prozessschritt 5.3).

Management- und Budgetentscheidungen: Auf Basis der Monitoringergebnisse lassen sich in Verbindung mit den Ergebnissen aus dem Operationsplan Management- und Budgetentscheidungen ableiten. Monitoringdaten geben Auskunft über den Stand der Umsetzung der Maßnahme; darüber, wo nachzubessern ist, welche Aktivitäten (noch) zu erbringen sind und wo die zeitliche und operative Planung anzupassen ist. Bei jeder Managemententscheidung müssen sich die AV darüber bewusst sein, welche Veränderungen sich dadurch im Wirkungsmodell der Maßnahme ergeben. Sie sollten daher das gesamte Wirkungsmodell einer Maßnahme immer im Blick haben. Ausgehend vom Stand der Umsetzung leiten sich auch budgetrelevante Entscheidungen ab. Ggf. kann oder muss der / die AV eine solche Anpassung beim Leistungsumfang oder den -terminen auch über die Anpassung der Inputs auffangen. Dabei kann diese Anpassung entweder dadurch begründet sein, dass die für die Erreichung der Wirkungen erforderlichen Inputs falsch antizipiert wurden; in diesem Fall sollte das Monitoring Informationen bereitstellen, die einen Abgleich des Inputs (Anteil des vorgesehenen Personals und Geldes, der zum Zeitpunkt abgeflossen ist) zum Stand der Wirkungserreichung (zu wie viel Prozent ist die Wirkung zum Zeitpunkt erzielt worden) ermöglichen. Anpassungen können aber auch erforderlich sein, wenn das Monitoring Abweichungen beim Beitragsumfang oder dem Zeitplan feststellt und das Management dementsprechend den verfügbaren Input erhöht, um die Verzögerungen auszugleichen und die Aktivitäten bzw. Beiträge doch zum vorgesehenen Zeitpunkt abzuschließen.

Die Anpassungen der (strategischen oder operativen) Planungen machen den zyklischen Charakter der Maßnahmensteuerung deutlich, bei der die Implementierung der ursprünglichen Planung durch das Monitoring fortlaufend oder periodisch einer Prüfung zu unterziehen ist. Im Fall von Abweichungen wird die Planung revidiert. Dieser Zyklus aus Planung, Implementierung, Monitoring und Anpassung



LEITFRAGEN ZUR NUTZUNG VON MONITORING-ERGEBNISSEN

Für die Nutzung von Monitoringergebnissen zur Steuerung einer Maßnahme können die folgenden Leitfragen hilfreich sein:

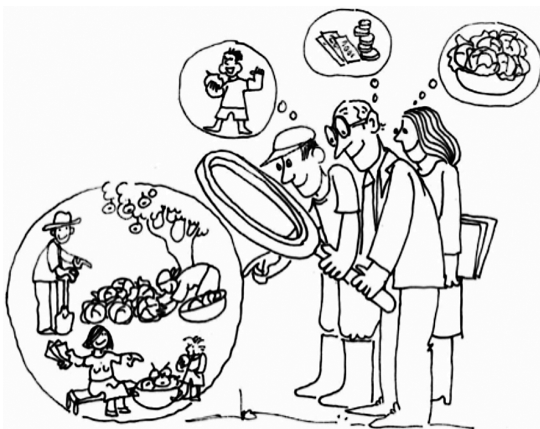
- Was bedeuten die Monitoringergebnisse für das Erreichen der Wirkung?
- Wer sollte was tun, um zum Erreichen der Wirkung beizutragen?
- Inwieweit wurden die Monitoringdaten bereits ausreichend analysiert? Wer ist noch daran zu beteiligen und in welcher Form soll dies geschehen?
- Welche Akteure müssen die Monitoringergebnisse erhalten, um Entscheidungen zu treffen / die Maßnahme zu steuern?
- In welchen Foren sind die Monitoringergebnisse zu besprechen und Schlussfolgerungen für die Projektsteuerung zu ziehen?
- Wer sollte Zugang zu konfliktssensiblen Informationen erhalten bzw. aus welchen Quellen werden diese gewonnen?
- Gibt es Besprechungstypen, in die sich die Monitoring-Reflexionen einfach integrieren lassen (z.B. monatlich für Wirkungen der unteren Ebenen, quartals- oder halbjährlich für Wirkungen der höheren Ebenen)?
- Wann und wie könnte dies geschehen?

der Planung mit anschließender Implementierung wiederholt sich, bis die Maßnahme – möglichst mit Erreichen der ursprünglich avisierten Wirkungen – abgeschlossen ist.

Monitoringergebnisse sind in die **Entscheidungsmechanismen der Partner** einzubetten. Dies setzt voraus, dass das Monitoring in der gemeinsamen Verantwortung zwischen AV und Partner liegt und die Partner in alle relevante Monitoringprozesse eingebunden sind (siehe Prozessschritt 2). Monitoringergebnisse werden den Partnern zur Verfügung gestellt und mit ihnen diskutiert. Dies kann in Management- oder Monitoringworkshops stattfinden. Aus der gemeinsamen Analyse der Monitoringergebnisse leiten sich Handlungsempfehlungen für den Partner ab. Die Partner verwenden die Monitoringergebnisse zur Steuerung und überlegen, welche Prozesse bei ihnen erfolgen müssen, um über ihre Beiträge die Indikatoren zu erreichen.

6.2 Rechenschaftslegung / Wirkungsnachweis / Berichtspflicht Evaluierungen Fortschrittsbericht und Schlussbericht

» *Zusätzlich brauchen Sie die Informationen und Analysen des WoM für Ihre eigene Berichterstattung an die GIZ. Auch die Stadtverwaltung muss Berichte erstellen und andere Geldgeber über den Fortschritt informieren.*



Im Laufe der Zeit kommen andere Städte interessiert auf den Bürgermeister und auf Sie zu und wollen wissen, was für den Erfolg besonders wichtig ist. Zudem hätten Sie gerne Ideen dafür, wie das Projekt langfristig ohne internationale Unterstützung laufen könnte. Daher führen Sie nach drei Jahren eine Evaluierung durch, z.T. mit fachkundiger Hilfe von außen. Auch dank der vorliegenden WoM Ergebnisse kann die Evaluierung den gesamten Prozess gut nachvollziehbar machen und für alle hilfreiche Ideen entwickeln. Die Ergebnisse werden auf öffentlichen Veranstaltungen und in den lokalen Medien präsentiert und diskutiert. Zudem sind wichtige Lernschritte und Erfahrungen auf der Webseite der Stadt und der GIZ dokumentiert.

Monitoringdaten bilden wichtige Elemente der Bewertungsgrundlage von **Evaluierungen** und ermöglichen somit den Wirkungsnachweis und die Rechenschaftslegung. Im Rahmen des BMZ Auftragsmanagements ist es verpflichtend, eine Projektevaluierung (PEV) durchzuführen. Darüber hinaus sind zu verschiedenen Anlässen Evaluierungen durchführbar z.B. Sektorevaluierung, Portfolioevaluierung, Wirkungsevaluierung oder Selbstevaluierung. Evaluierungen ziehen Monitoringdaten als Bewertungsgrundlage des zu evaluierenden Gegenstandes heran. Evaluierungsergebnisse dienen dem Lernen und der Steuerung der Maßnahme sowie der Rechenschaftslegung.

Fortschrittsberichte dokumentieren anhand der Ziele und Indikatoren aus dem Angebot den Stand der Zielerreichung. Berichte, die während und nicht am Ende der Durchführung zu erstellen sind, informieren über wichtige erreichte Meilensteine auf dem Weg zu den Zielen. **Schlussberichte** legen zudem besonderen Wert auf die Darstellung der Beiträge zu den Entwicklungsstrategien des Partnerlandes und zu den entwicklungspolitischen Zielen. In den Fortschrittsberichten sind auch Wirkungen bei den DAC-Kennungen und BMZ-Querschnittsthemen, die nicht über verbindliche Indikatoren des Auftrags erfasst sind, darzustellen. Sie gehören daher ebenfalls zum verbindlichen Bestandteil des Monitoringsystems.

6.3 Wissensmanagement / Lernen Dokumentation und Kommunikation

Die **Kommunikation** der durch die Maßnahme erzielten Wirkungen ist ein wichtiger Bestandteil der Rechenschaftslegung gegenüber Auftraggebern, Partnern und der Öffentlichkeit. Verlässliche und relevante Daten und Fakten sind die Grundlage für die Darstellung von Wirkungen. Somit ist ein gutes Monitoringsystem die Voraussetzung dafür, Wirkungen nachvollziehbar darzustellen. Zahlen, Daten und Fakten, die das Monitoringsystem produziert, lassen sich für die Öffentlichkeitsarbeit, den Dialog mit politischen Entscheidungsträgern und zur Akquise nutzen.

Monitoringergebnisse sind wichtige Gradmesser, die Hinweise darüber liefern, was in einer Maßnahme gut oder nicht gut läuft und wo nachzubessern ist. Darüber innerhalb des Projektteams sowie mit den Partnern und Beteiligten einer Maßnahme zu kommunizieren, fördert den Lernprozess und die Ergebnisse fließen in das Wissensmanagement der Maßnahme ein. Entscheidend ist, dass es gelingt, ein Klima des Vertrauens im Team zu schaffen sowie die Voraussetzungen für einen konstruktiven Dialog. Dieser Schritt geht einher mit der Ausrichtung auf den Erfolgsfaktor „Lernen / Innovation“ nach Capacity WORKS: „Wer muss was auf welcher Ebene lernen, damit die Ziele und Wirkungen erreicht werden und die notwendigen Kapazitäten für zukünftige Entwicklung nachhaltig im Politikfeld verankert sind?“



DOKUMENTATION VON MONITORINGERGEBNISSEN

Die GIZ schreibt keine standardisierten Monitoringberichtsformate vor. Der Aufbau des Monitoringberichts kann je nach Bedarf unterschiedlich sein. Der Bericht basiert auf den in den Monitoringformaten (Excel-Format oder Wirkungsmonitor) hinterlegten Daten. Inhaltlich sollten Monitoringberichte hauptsächlich Folgendes umfassen:

- Die Ergebnisse des Monitorings der Indikatoren
- Hinweise zum Erreichen der intendierten und nicht intendierten – positiven oder negativen – Wirkungen innerhalb und außerhalb des Verantwortungsbereichs
- Wichtige Informationen zum Management der Maßnahme
- Hinweise / Empfehlungen, ob und wie ggf. umzusteuern ist
- Beobachtung von Risiken

Um eine zusätzliche Belastung der Partner möglichst gering zu halten, sollten die Berichte – wie die gesamte Planung und das Monitoring – auf bestehenden Systemen und Formaten der Partnerorganisation aufbauen.



MÖGLICHE FORMATE ZUR VERBREITUNG DER MONITORINGERGEBNISSE

- Präsentations-Workshops und Ergebnisanalysen (intern, mit den Beteiligten)
- Interne Berichte (Auftraggeber, einbezogene Organisationen usw.)
- Externe Veröffentlichungen und Publikationen – elektronisch und / oder gedruckt
- Wirkungsberichte zur Wirkungserreichung, z.B. „Wirkung im Fokus“ (Formatvorlagen sind im Intranetauftritt der Länderbereiche erhältlich)
- Konferenzen / Pressemitteilungen (sowohl für die Allgemeinheit als auch für die profitierende Bevölkerungsgruppe)

Es empfiehlt sich, unterschiedliche Medien und Kommunikationskanäle zu benutzen, um eine effektive Informationsverbreitung sicherzustellen.

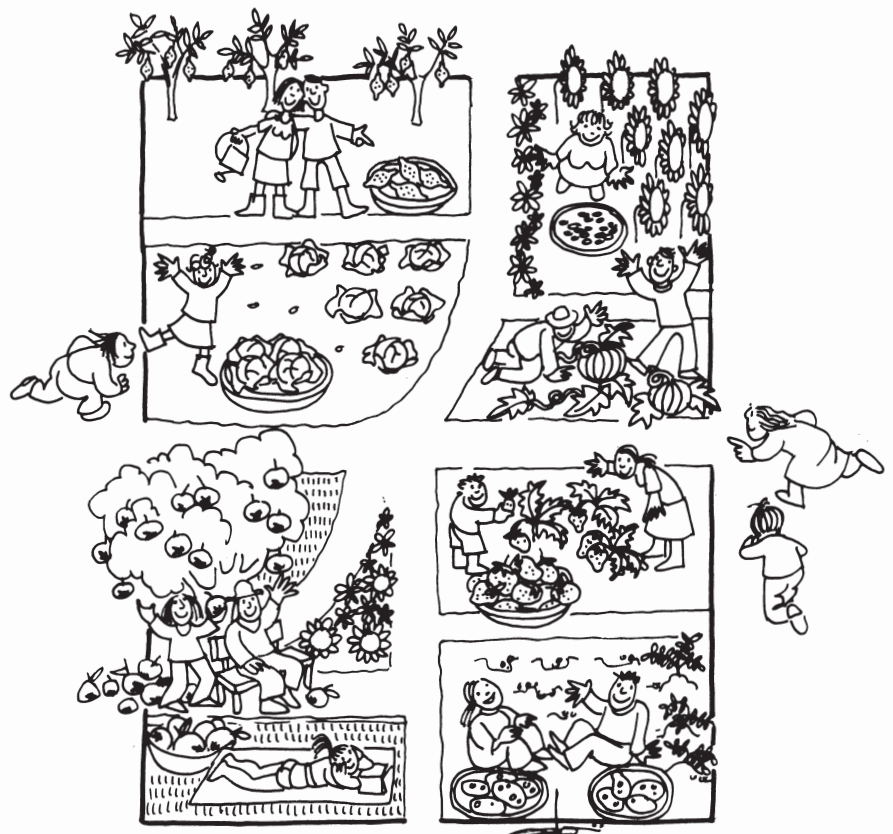
Das Monitoringsystem produziert viele Daten und Informationen, die zu dokumentieren und systematisch abzulegen sind. Das Monitoringinstrument (siehe Prozessschritt 4) leitet nicht nur die systematische Datenerhebung an, sondern generiert auch ein Berichtswesen (Monitoringberichte) für die programminterne Kommunikation und **Dokumentation**. Für Monitoringberichte ist der / die AV verantwortlich. Die Berichte werden intern von den Mitarbeitern genutzt und können für Lernzwecke anderen GIZ-Maßnahmen sowie Externen (Auftraggeber, Partner, Kooperationspartner etc.) zur Verfügung gestellt werden. In der Regel steht im Zentrum, welche Wirkungen die Maßnahme im Berichtszeitraum erzielt hat, und nicht, welche Aktivitäten sie umgesetzt hat. Monitoringberichte lassen sich unterschiedlich häufig bzw. unregelmäßig erstellen. Empfehlenswert ist es, den Fortschritt der Maßnahme halbjährlich in einem Bericht zu dokumentieren.

Wichtig ist darüber hinaus, dass die Monitoringdaten und -berichte korrekt im DMS-System der Maßnahme abgelegt sind und damit dem Wissensmanagement sowie dem Fach- und Methodenbereich im jeweiligen Sektor zur Verfügung stehen.

Neben der Informationsvermittlung innerhalb der Maßnahme werden Monitoringergebnisse, der Nachweis von Wirkungen und Lernerfahrungen auch an die interessierte Öffentlichkeit kommuniziert. Kommunikation von Wirkungen sowie Veränderungsprozessen, die sie möglich gemacht haben, fördert Akzeptanz und Verständnis.



Auf dem folgenden Bild sehen Sie die Wirkungen dieser Projektgeschichte. Und wie sollen Ihre aussehen?



GLOSSAR

Begrifflichkeiten der GIZ zur Orientierung auf Wirkungen

Nachfolgende Begriffsdefinitionen orientieren sich an dem DAC-OECD-Glossar sowie der GIZ Arbeitshilfe zum Wirkungsmodell

Aktivitäten

... bilden die Gesamtheit der Tätigkeiten, die im Rahmen einer Maßnahme durchgeführt werden, um aus den finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen die vorgesehenen Wirkungen zu erbringen.

Annahmen

... beschreiben Faktoren, die Auswirkungen auf den Fortschritt oder Erfolg einer Maßnahme haben können.

Indikatoren

... dienen als Kenngrößen, welche die Zielerreichung von Entwicklungsmaßnahmen messen und deshalb zum Nachweis von Wirkungen unverzichtbar sind. Sie geben an, woran das Eintreten einer positiven und intendierten Veränderung gemessen werden kann.

... müssen objektiv nachprüfbar sein (d.h. es müssen Nachweise vorhanden sein); für jeden Indikator müssen eine nachprüfbare Ausgangssituation (Baseline) und ein Zielwert vorliegen.

Die Erhebung von Daten für die Belegung von Indikatoren und ihre Auswertung im Monitoring und später der Evaluierung ermöglichen die Überprüfung, ob eine Maßnahme die avisierten Wirkungen erreicht (hat).

Risiken

... sind Faktoren, die nicht oder schwer beeinflussbar sind und die das Erreichen von Wirkungen einer Maßnahme negativ beeinflussen oder gefährden können.

... müssen bei der Planungs- und Angebotserstellung benannt und im Rahmen des Monitorings beobachtet bzw. regelmäßig überprüft werden, um ggf. rechtzeitig umzusteuern bzw. flankierende Maßnahmen ergreifen zu können.

Wirkungen

... die GIZ versteht Wirkungen (=Results) als intendierte oder nicht intendierte, positive oder negative Veränderungen eines Zustandes oder Verhaltens in direkter oder indirekter Folge einer Intervention. Wirkungen sind in einem systemischen Wirkungsmodell der GIZ abgebildet und schließen Impacts, Outcomes und Outputs implizit mit ein.

DAC-OECD und das BMZ definieren ebenfalls Results (=Wirkungen) als den Überbegriff für Impacts, Outcomes und Outputs. BMZ Definition in Anlehnung an OECD/DAC:

Impacts stellen dabei die längerfristigen, übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen dar (nach OECD-DAC). In der Regel liegt auf dieser Ebene das EZ-Programmziel.

Outcomes sind die wahrscheinlichen oder tatsächlich erreichten kurz- und mittelfristigen Veränderungen in Folge der Nutzung der Leistungen einer Intervention. Sie entsprechen tendenziell der Erreichung des Programm-/ Projektziels und umfassen sowohl die Nutzung der durch die Entwicklungsmaßnahme erstellten Leistungen durch die Mittler und Zielgruppen als auch den direkten Nutzen.

Outputs beschreiben die durch die Aktivitäten der Maßnahme erreichten Veränderungen und Zustände, wie zum Beispiel Produkte, Güter, Dienstleistungen, geschaffene technische Kompetenzen, vermitteltes Wissen sowie Institutionen und Regelwerke.

Wirkungsmodell

- ... ist Ausdruck der Orientierung auf Wirkungen der GIZ.
- ... ist ein Modell und damit ein reduziertes Bild der Wirklichkeit.
- ... wird in der Vorbereitungs- und Planungsphase gemeinsam mit Partnern erstellt. Es zeigt die Wirkungszusammenhänge, Hypothesen sowie die Ansatzpunkte der Maßnahme und bildet angestrebte Veränderungen in einem konkreten (Sub-)Sektor in einem bestimmten Partnerland ab.
- ... ist die Grundlage zur Erstellung der Wirkungsmatrix.
- ... bildet die detaillierte Grundlage für die spätere Operationsplanung und Erstellung des wirkungsorientierten Monitoringsystems zu Beginn der Durchführung.
- ... dient der Unterstützung interner Prozesse der Planung und Steuerung, des Monitorings und der Evaluierung.

Wirkungshypothesen

- ... sind eine Beschreibung eines vermuteten kausalen Zusammenhangs zwischen zwei Wirkungen innerhalb und außerhalb des Verantwortungsbereichs. Sie wird so formuliert, dass sie folgende Elemente beinhaltet:
 - eine „Wenn-Dann“-Beziehung zwischen Wirkungen: „Wenn A, dann B“
 - oder einen kausalen Beitrag einer Wirkung zu einer anderen „Wenn A erreicht ist, dann trägt das dazu bei, dass B eintritt“

Im Wirkungsmodell der GIZ werden Wirkungshypothesen durch die dünnen roten Pfeile, die Wirkungen miteinander verbinden, grafisch dargestellt. Der Verlauf des Pfeils gibt die Richtung an, in der die kausale Beziehung angenommen wird. Kausale Beziehungen können in beide Richtungen auftreten. Jede angezeigte Richtung bedeutet jeweils eine Wirkungshypothese. (D.h. Doppelpfeil = zwei Wirkungshypothesen)

Wirkungsmatrix

- ... ist ein mit dem BMZ ausgehandeltes Format zur verkürzten Darstellung wesentlicher Informationen aus dem Wirkungsmodell.

Ziel (=TZ-Modulziel)

- ... bildet die Wirkung ab, die im zeitlichen und finanziellen Rahmen der angebotenen Maßnahme realistisch und verbindlich zu erreichen ist.
- ... liegt auf der Outcome-Ebene und bezieht sich auf Wirkungen, die sich aus der Nutzung der Outputs für die Zielgruppe bzw. für öffentliche Güter ergeben. Diese Wirkungsebene sollte sich entweder auf die Nutzung durch Mittler (zielgruppenferne Vorhaben) oder die Nutzung durch die Zielgruppe (zielgruppennahe Vorhaben) beziehen (BMZ Dezember 2013).

QUELLENNACHWEIS

Beratungsteam MDeLS (2011): Praxistipps. Wirkungsorientiertes Monitoring.

GIZ (2014): Indikatoren. Eine Arbeitshilfe

GIZ (2014): Handreichung zum methodischen Vorgehen bei der Projektevaluierung und Prüfung von TZ-Folgemaßnahmen im Auftrag des BMZ

GIZ (2013): Das Kennungssystem. DAC-Kennungen, BMZ-Kennungen. Eine Arbeitshilfe.

GIZ (2014): Das Wirkungsmodell der GIZ: Eine Arbeitshilfe für Prüfung und Angebotserstellung, Bonn / Eschborn.

GIZ (2012): GIZ Interne Erläuterungen zur Handreichung und kommentierten Gliederung für Programmvorschläge für gemeinsame EZ-Programme, Version 4.

GIZ (2011): Der PM&E-Kompass. Wirkungen erzielen – Wie geht das? Planung, Monitoring und Evaluierung (PM&E) mit lokalen Partnerorganisationen, Bonn.

GIZ (2011): Monitoring und Messung von Wirkungen im Bereich Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt. Ein Leitfaden für die Praxis, Bonn / Eschborn.

GTZ (2010): Wirkungsorientiertes Monitoring und Darstellung von Wirkungen – Ergebnisbericht der AG WoM der GTZ Mosambik, Maputo.

GTZ (2008): Erfolgsfaktoren und Hilfestellungen beim Monitoring von Wirkungen. Ein Wegweiser durch 26 gute Beispiele von Aufbau und Erfahrungen zu Wirkungsmonitoring, PuE-AG ‚Wirkung‘ 2008.

GTZ (2008): Wirkungsorientiertes Monitoring. Leitfaden für die Technische Zusammenarbeit, Eschborn. InWEnt (2008): PriME. Programintegriertes Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem von InWEnt. Handbuch für Programme des Kerngeschäfts, Bonn.

Impressum

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft:

Bonn und Eschborn
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Telefon: +49 228 44 60-0
Fax: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Telefon: +49 61 96 79-0
Fax: +49 61 96 79-11 15
E-Mail: evaluierung@giz.de
Internet: www.giz.de/monitoring

Verantwortlich: Stabsstelle Monitoring und Evaluierung

Autorinnen: Sandra Fuhr (Hauptverantwortliche) Tanja Baljkovic, Sabine Gerte, Karin Neck (Mitwirkende)

Autorin (Parkgeschichte): Karola Block

Lektorat: Daniela Baum

Illustration: Dorsi Doi Germann

Layout: Iris Christmann, cmuk, Wiesbaden

Datum: 2. Version Mai 2014

WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
T +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/monitoring