



Martina Vahlhaus

Orientierungsrahmen für das Wirkungsmonitoring in Projekten der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung unter besonderer Berücksichtigung armutsmindernder Wirkungen

Teil II: Ein- und Durchführung eines Wirkungsmonitorings
Hinweise, Methoden und Instrumente

Martina Vahlhaus

Orientierungsrahmen für das Wirkungsmonitoring in Projekten der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung unter besonderer Berücksichtigung armutsmindernder Wirkungen

**Teil II: Ein- und Durchführung eines Wirkungsmonitorings
Hinweise, Methoden und Instrumente**

Eschborn 2000

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Postfach 5180, 65726 Eschborn
Internet: <http://www.gtz.de>

Abteilung 41 – Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung

Autoren:
Martina Vahlhaus

Redaktion:
Petra Müller-Glodde

Layout:
seifert media inform, 65929 Frankfurt/M.

Druck:
Universum Verlagsanstalt, 65175 Wiesbaden

Vorwort.....	9
1. Sechs methodische Schritte für das Wirkungsmonitoring.....	11
1.1 Schritt I: Vereinbarung der Ziele des Wirkungsmonitorings.....	11
1.1.1 Wer sind die "Beteiligten" im Bereich WBF?.....	11
1.1.2 Identifizierung und Auswahl der Schlüsselbeteiligten	11
1.1.3 Klärung der Erwartungen an ein Wirkungsmonitoring	12
1.1.4 Vereinbarung der Ziele und Anforderungen an ein Wirkungsmonitoring	12
1.1.5 Vereinbarung des Vorgehens für die Entwicklung des Wirkungsmonitorings.....	13
1.1.6 Verantwortliche für das Wirkungsmonitoring	13
1.2 Schritt II: Identifizierung von Wirkungsbereichen.....	14
1.2.1 Was sind mögliche Wirkungsbereiche?	14
1.2.2 Welche Wirkungsbereiche wollen wir beobachten?.....	16
1.2.3 Schwierigkeiten bei der Beobachtung von Einkommens- und Beschäftigungswirkungen	18
1.2.4 Leitfragen für die Auswahl von Wirkungsbereichen.....	19
1.2.5 Konzentration auf wenige Wirkungsbereiche.....	19
1.3 Schritt III: Formulierung von Wirkungshypothesen	25
1.3.1 Welche Veränderungen bewirken die Projektleistungen?	25
1.3.2 Entwicklung von Wirkungshypothesen	25
1.3.3 Leitfragen zur Identifizierung der Wirkungen von Projektleistungen	26
1.4 Schritt IV: Entwicklung von Indikatoren	27
1.4.1 Wozu brauchen Sie Indikatoren?.....	27
1.4.2 Verschiedene Arten von Indikatoren.....	28
1.4.3 Nutzung von Indikatoren bestehender Monitoring-Systeme	29
1.4.4 Entwicklung von Indikatoren	30
1.4.4.1 Wer sind Sie?	30
1.4.4.2 Was tun Sie wie?	30
1.4.5 Leitfragen zur Entwicklung von Indikatoren	31

1.5 Schritt V: Auswahl von Erhebungsmethoden und entsprechende Durchführung der Informationserhebung	31
1.5.1 Wozu und wann brauchen Sie Erhebungsmethoden?	31
1.5.2 Klärung der Erwartungen und Anforderung an die Erhebungsmethoden.....	31
1.5.3 Auswahl der Erhebungsmethoden	32
1.5.3.1 Voraussetzung für die Implementierung.....	32
1.5.3.2 Erforderliche Investitionen.....	32
1.5.3.3 Vollerhebung oder Teilerhebung	33
1.5.3.4 Vergleich mit Kontrollgruppen – Vorher-Nachher-Vergleich.....	33
1.5.4 Qualitative, Quantitative und Semi-Quantitative Methoden.....	34
1.5.5 Schriftliche und mündliche Befragung – Beobachtung.....	34
1.5.6 Leitfragen für die Erhebung.....	39
1.5.7 Entwicklung eigener Methoden und Instrumente	39
1.6 Schritt VI: Auswertung der Informationen sowie Rückkoppelung.....	40
1.6.1 Auswertung der Informationen	41
1.6.2 Einbeziehung der Beteiligten	41
1.6.3 Rückkopplung	42
2. Implementierung und Durchführung von Wirkungsmonitoring – Zwei Fallbeispiele	43
2.1 El Salvador - Partizipative Entwicklung von Wirkungsmonitoring.....	43
2.2 Guatemala - Die Einrichtung von Qualitätszirkeln.....	46
3. Methoden und Instrumentenglossar	51
3.1 Aufgabenverteilung	51
3.2 Benchmarking	52
3.2.1 Beneficiary Assessment (BA).....	52
3.2.2 Beteiligtenanalyse (stakeholder – analysis)	53
3.3 Beziehungsformen verdeutlichen.....	53
3.3.1 Dorfressourcen/Infrastrukturkarte.....	53
3.3.2 Focusgruppe	53
3.4 Fotomonitoring	54

3.4.1 Fragebogen	54
3.4.2 Halbstrukturierte Interviews	54
3.4.3 Jahreszeitlicher Kalender	54
3.5 Kundenbefragung	54
3.5.1 Macht- und Interessenanalyse.....	54
3.5.2 Matrix-Ranking: Prozessorientierte Impact-Monitoring-Matrix	55
3.5.3 Mobilitätskarte und Venndiagramm	55
3.6 Participatory Rural Appraisal (PRA)	55
3.7 PRA-Instrumente	55
3.7.1 Dorfressourcen/Infrastrukturkarte	55
3.7.2 Halbstrukturierte Interviews	56
3.7.3 Jahreszeitlicher Kalender	56
3.7.4 Matrix-Ranking: Prozessorientierte Impact-Monitoring-Matrix (PIM-M)	56
3.7.5 Mobilitätskarte und Venndiagramm (Organisationen).....	57
3.7.6 Präferenz-Ranking.....	57
3.8 Problembaum	57
3.9 Qualitätszirkel	57
3.10 PIM – Partizipatives Wirkungsmonitoring auf der Ebene von Gruppen	58
3.11 PIM – Partizipatives Wirkungsmonitoring auf der Ebene von Nichtregierungsorganisationen.....	58
3.12 RRA – Rapid Rural Appraisal	59
3.13 Rollen klären	59
3.14 Selbstevaluierung.....	59
3.15 Stakeholder-Analyse	60
3.16 Strukturierte Interviews.....	60
3.17 Systematische Kundenbefragung.....	61
3.18 Wirkungs-Hypothesen	61
3.19 Wirkungsmonitoring Team.....	61
4. Anhang – Literaturliste	63

Vorwort

Im ersten Teil des Orientierungsrahmens haben wir unser Verständnis der verschiedenen Formen von Wirkungsmonitoring, seines Nutzens für die Anwender und seine Einbettung in das neue Evaluierungssystem der GTZ dargestellt. Der zweite Teil baut auf diesen Überlegungen auf.

In diesem Teil konzentrieren wir uns auf das Vorhaben abhängige Wirkungsmonitoring. Im **ersten Kapitel dieses 2. Teils** beschreiben wir ausführlich die im Einführungsteil bereits skizzierten sechs methodischen Schritte². Das geschilderte Vorgehen hilft Ihnen bei der Implementierung und Durchführung eines armutsorientierten Wirkungsmonitorings.

Um den Praxisbezug sicherzustellen, dokumentieren wir, wie unterschiedliche Projekte der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung die einzelnen Schritte durchgeführt haben. Da wir nur sehr wenige Vorhaben identifiziert haben, die systematisch Wirkungsmonitoring betreiben, greifen wir mehrmals auf dieselben Beispiele aus der Finanzsystementwicklung und KKMU-Förderung zurück, deren primäre Zielsetzung allerdings nicht notwendigerweise Armutsminderung ist.

Im **zweiten Kapitel** beschreiben wir in einem Glossar verschiedene Methoden und Instrumente, die Ihnen Ideen und Anregungen für die Umsetzung der sechs Schritte in Ihrem Vorhaben geben. Die Quellenangaben zeigen Ihnen, wo Sie mehr über die einzelnen Methoden und Instrumente erfahren.

Im **Anhang** demonstrieren wir, an zwei Beispielen aus der Projektpraxis, den Aufbau eines Wirkungsmonitorings. Dabei haben wir die von den Projekten durchgeführten Aktivitäten **nachträglich** den sechs Schritten zugeordnet.

Die vorgeschlagene Vorgehensweise kann je nach Vorkenntnis und Erfahrung von ProjektmitarbeiterInnen und BeraterInnen mit projekteigenen Ressourcen oder mit Unterstützung durch Consultants durchgeführt werden. Suchen Sie Unterstützung, so können wir Ihnen Consultants nennen, die mit den dargestellten Vorgehensweisen vertraut sind.

Die in diesem Orientierungsrahmen empfohlene Herangehensweise wird nun in verschiedenen WBF-Vorhaben angewendet, dokumentiert und ausgewertet. Die Erfahrungen werden in schätzungsweise zwei Jahren in eine überarbeitete Fassung dieses Orientierungsrahmens einfließen. Wir sind auch an Ihren Erfahrungen interessiert.

² In Anlehnung an GTZ/Centre for Development and Environment (CDE), Schweiz., "Sustainable Land Management - Guidelines for Impact Monitoring - Workbook", 1998

Bitte senden Sie uns Ihre Erfahrungen bei der Implementierung und Umsetzung des Wirkungsmonitorings sowie Ihre Kommentare und Vorschläge zur Verbesserung dieses Orientierungsrahmens.

Wir freuen uns auf Ihr Feed-back.

1. Sechs methodische Schritte für das Wirkungsmonitoring

1.1 Schritt I: Vereinbarung der Ziele des Wirkungsmonitorings

Im ersten Schritt sollten Sie,

- die am Wirkungsmonitoring Beteiligten identifizieren,
- ihre Interessen und Erwartungen an ein Wirkungsmonitoring klären,
- die Ziele für das Wirkungsmonitoring mit den Beteiligten vereinbaren und
- das weitere Vorgehen zur Entwicklung des Wirkungsmonitoring festlegen.

1.1.1 Wer sind die "Beteiligten" im Bereich WBF?

Im allgemeinen wird im Planungsworkshop eines Vorhabens eine Beteiligtenanalyse durchgeführt, die somit Ausgangspunkt für die folgenden Überlegungen sein sollte. Für das Wirkungsmonitoring ist es auf jeden Fall wichtig, dass sich diejenigen, die das Wirkungsmonitoring initiieren (meist die BeraterInnen) bewusst machen, wer die Beteiligten und wer die Schlüsselbeteiligten sind und wer beim Aufbau und der Durchführung des Wirkungsmonitorings beteiligt werden soll.

All die Personen, Gruppen und Organisationen sind aktiv oder passiv an "Ihrem" Projekt oder Programm beteiligt,

die ein Interesse an den Zielen oder Aktivitäten des Projektes haben,
die von den Wirkungen profitieren oder darunter leiden können,
die die Leistungen des Vorhabens beeinflussen können.

In Vorhaben der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung können dies sein:

- Unternehmer und/oder Unternehmerinnen von großen, mittleren, kleinen

und Kleinst-Unternehmen im formellen und informellen Sektor in beschäftigungsintensiven/kapitalintensiven Branchen

- Angestellte dieser Unternehmen (männliche/weibliche, leitende/untergeordnete, hoch/gering qualifizierte, aus unteren, mittleren und oberen Einkommensschichten etc.)
- Absolventen der Berufsausbildung (männliche/weibliche, arbeitende/arbeitslose, aus unteren, mittleren und oberen Einkommensschichten, etc.)
- Potentielle Unternehmer und Unternehmerinnen, Angestellte, Aus- und Fortzubildende wie z.B. arbeitslose und unterbeschäftigte Jugendliche und Erwachsene, mit hoher/geringer Qualifikation aus unteren, mittleren, oberen Einkommensschichten im städtischen und ländlichen Bereich
- Entscheidungsträger und Angestellte von Selbsthilfeorganisationen der Wirtschaft, NROs, Berufsschulen, Banken, Sparkassen u.ä.
- Entscheidungsträger und Angestellte des Wirtschafts-, Arbeits-, Bildungs-, und Finanzministeriums und ihre nachgeordneten Behörden
- Projektmitarbeiter und Projektmitarbeiterinnen
- GTZ, BMZ, andere Durchführungsorganisationen, Geber, etc.

1.1.2 Identifizierung und Auswahl der Schlüsselbeteiligten

Die Schlüsselbeteiligten ("key stakeholders") sind diejenigen, die den Erfolg des Projektes signifikant beeinflussen.

Sie können mit Hilfe einer "Stakeholder-Analyse" (Beteiligten-Analyse) identifiziert werden, indem ihre Interessen an dem Vor-

haben und ihre Einflussmöglichkeiten analysiert und bewertet werden.

Die Stakeholder-Analyse hilft, das organisatorische Umfeld, die Interessen und Beziehungen (auch mögliche Konflikte) zwischen den Beteiligten, und ihre angemessene Mitwirkung am Wirkungsmonitoring zu erfassen (siehe hierzu auch Glossar).

1.1.3 Klärung der Erwartungen an ein Wirkungsmonitoring

Die folgenden Fragen können Ausgangspunkte für eine Diskussion mit den Beteiligten im Hinblick auf ihre Erwartungen sein:

Warum haben die Beteiligten ein Interesse am Fortschritt des Vorhabens?

Welche Informationen brauchen sie über das Vorhaben?

Was erwarten die Beteiligten von einem Wirkungsmonitoring-System?

1.1.4 Vereinbarung der Ziele und Anforderungen an ein Wirkungsmonitoring

Auf der Basis der unterschiedlichen Erwartungen an ein Wirkungsmonitoring und vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen, sollten Sie mit den Beteiligten die Ziele und Anforderungen an das Wirkungsmonitoring klären:

Ziele: Wofür wollen wir das Wirkungsmonitoring nutzen?

Ressourcen: Wie viel und welche personellen und finanziellen Ressourcen stehen für die Durchführung des Wirkungsmonitorings zur Verfügung?

Von einem vorhabeninternen Wirkungsmonitoring wird erwartet, dass es zeitnah

und mit möglichst geringem Aufwand finanzieller und zeitlicher Art ausreichend aussagekräftige Informationen bereitstellt, die den Beteiligten Aufschluss darüber geben, ob die angestrebten Wirkungen erreicht werden.

Den im Einzelfall dafür notwendigen zeitlichen und finanziellen Aufwand werden die Projektbeteiligten entsprechend ihrer Zielsetzungen definieren. Im Interesse einer zeitnahen Informationsauswertung möchten wir Sie dazu ermutigen, auch einfachere Verfahren anzuwenden, die nicht unbedingt wissenschaftlichen Kriterien genügen. Diese können Ihnen aber in einem kurzen Zeitraum verlässliche Trendaussagen liefern, die eine Basis für die Beurteilung des Projekterfolges bilden. Stehen die Kosten des Wirkungsmonitorings in einem angemessenen Verhältnis zu dem daraus entstehenden Nutzen für die Beteiligten, insbesondere für die Durchführungsinstitutionen, so vergrößert sich auch die Wahrscheinlichkeit, die Nachhaltigkeit des Wirkungsmonitorings im Sinne einer längerfristigen Durchführung durch die Partnerinstitutionen zu gewährleisten. Die möglichst genaue und repräsentative Erfassung der verschiedenen qualitativen und quantitativen Veränderungen verursacht dahingehend im allgemeinen hohe Kosten und befriedigt eher wissenschaftliche Erkenntnisinteressen.

Es geht nicht darum, dass die Verbände sowie die KMU sich zu Projektbeginn in einem Zustand A befinden und bei Erreichung eines Zustands B das Projektziel erreicht ist. Die Intention ist vielmehr, dass zwischen den Akteuren Spannungsgefüge entstehen, die einen permanenten Veränderungsprozess in und zwischen den Organisationen/KMU ermöglichen.

Ziele des Monitorings in einem Handwerkskammerpartnerschaftsprojekt in Brasilien

Ziel des Vorhabens ist die Mobilisierung der Nachfrage der KMU nach Dienstleistungen der Unternehmensverbände (u.a. Beratungen, Fort- und Weiterbildung) mit der Folge von Veränderungsprozessen im Unternehmen.

Die prioritären Ziele des Wirkungsmonitorings sind:

- das Projektteam über die Wirkungen seiner initiierten Maßnahmen zu informieren, um eventuell weitere Schritten abzuleiten
- bei den haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen der Verbände sowie der KMU Bewusstsein für die initiierten Veränderungen zu schaffen, sie anzuregen darüber nachzudenken und entsprechende Schlussfolgerungen für Ihr Handeln daraus abzuleiten

1.1.5 Vereinbarung des Vorgehens für die Entwicklung des Wirkungsmonitorings

Die Beteiligten können in unterschiedlicher Weise bei der Durchführung der sechs Schritte des Wirkungsmonitoring einbezogen werden.

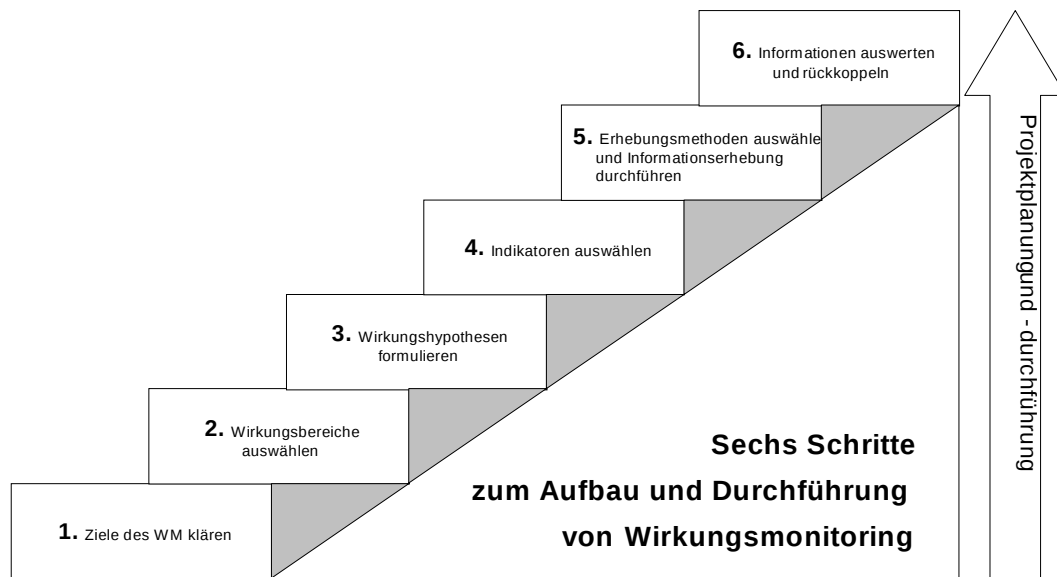
Sie sollten daher mit den Beteiligten diskutieren, von wem und wie die einzelnen Schritte durchgeführt werden. Die Ziele des Wirkungsmonitorings sowie die folgenden Kriterien sollten Sie bei dieser Diskussion leiten:

- Beteiligung:** Wie wichtig ist es bei den einzelnen Schritten, wen in welcher Weise einzubeziehen?
- Zeit:** In welchem Zeitrahmen soll das Wirkungsmonitoring entwickelt und durchgeführt werden?
- Ressourcen:** Wie viel finanzielle und personelle Ressourcen stehen für die Entwicklung zur Verfügung?

1.1.6 Verantwortliche für das Wirkungsmonitoring

Jedes Projekt sollte eine/n ProjektmitarbeiterIn auswählen, die/der verantwortlich für die Gestaltung des Wirkungsmonitoring-Prozesses ist. Die Person sollte in der Lage sein, die notwendigen geschilderten Schritte in die Wege zu leiten und die Prozesse zu moderieren.

In komplexen Projekten oder Programmen empfiehlt es sich, ein Wirkungsmonitoring-Team zu bilden, damit der Wirkungsmonitoring-Prozess effizient gestaltet wird und der Zielsetzung angemessene Ergebnisse liefert (siehe hierzu auch Glossar).



1.2 Schritt II: Identifizierung von Wirkungsbereichen

Im zweiten Schritt sollten Sie

mögliche Wirkungsbereiche identifizieren und vereinbaren, welche Wirkungsbereiche beobachtet werden.

1.2.1 Was sind mögliche Wirkungsbereiche?

Für die Beobachtung von Wirkungen ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, daß Sie mit den Projektaktivitäten Veränderungen auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen bewirken. Im Planungsworkshop vereinbaren die Beteiligten die wesentlichen angestrebten Veränderungen auf der Ebene des Ober-, Entwicklungs- und Projektziels in den Zielformulierungen und den entsprechenden Indikatoren. Diese werden in der PPÜ festgehalten. D.h. die Beteiligten legen bestimmte Wirkungsbereiche auf bestimmten Ebenen (Nutzung von Leistungen, Nutzen und weitergehende Wirkungen) fest.

Wie oben beschrieben, empfehlen wir im Rahmen des vorhabeninternen Wirkungsmonitorings bis zur Ebene des direkten Nutzen zu gehen.

Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl von Veränderungen, die von WBF-Vorhaben auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen angestrebt werden. Neben den gemeinsamen Zielen, haben die verschiedenen Beteiligten oft noch durchaus unterschiedliche (direkte und indirekte) – und weitere – Zielsetzungen, die Sie mit dem Vorhaben verfolgen. Außerdem können die verschiedenen angestrebten Wirkungsbereiche aufgrund der Kürze der Zeit in einem Planungsworkshop oft nur ungenau beschrieben werden.³

All diese Bereiche sollten in die Auswahl der zu beobachtenden Wirkungsbereiche einbezogen werden.

³ Siehe hierzu auch Dolzer H., Dütting M., Galinski D., Meyer L.R., Rottländer P., "Wirkungen und Nebenwirkungen", Edition Weltweite Solidarität, 1998

Mit einem Vorhaben können z.B. Veränderungen angestrebt werden

- auf der Makro-, Meso und Mikroebene
- auf der Ebene bestimmter Organisationen, Unternehmen, Gruppen und/oder Individuen
- in den Bereichen des Bewusstseins, des Handelns oder der Ergebnisse des Handelns.

Maßnahmen der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung richten sich in den meisten Fällen an Angestellte der Mittlerorganisationen. Mit den Projektaktivitäten werden auf einer ersten Aggregationsebene Veränderungen auf der Mesoebene, d.h. der Ebene einer oder mehrerer Organisationen intendiert. Dazu gehört beispielsweise die Verstärkung der Kunden- und Nachfrageorientierung. MitarbeiterInnen der Institutionen lernen, dass

Förderleistungen nur dann angenommen und das Erlernte nur dann umgesetzt wird, wenn es auch dem tatsächlichen Unterstützungsbedarf der Zielgruppen entspricht. Dementsprechend müssen die Bedürfnisse und Interessen der Kunden bei der Gestaltung des Dienstleistungsangebotes ernst genommen werden. Im Falle einer nicht klar artikulierten Nachfrage ist eine Auftragsklärung notwendig, bei der die Zielgruppen dabei unterstützt werden, ihren Förderbedarf klarer zu formulieren. Die Projektmaßnahmen werden dann wirksam sein, wenn auf der nächsten Aggregationsebene die Zielgruppen das Dienstleistungsangebot der Mittlerorganisationen nutzen und sich dadurch in der von ihnen angestrebten Richtung weiterentwickeln.

In Projekten, deren Zielgruppen Arme sind, werden von den Stakeholdern Wirkungs-

Angestrebte Veränderungen auf der Makro-, Meso und Mikroebene Ansatzpunkte der KKMU- und Beschäftigungsförderung in systemischer Perspektive³			
	KMU-Förderung	Förderung von Kleinstunternehmen	Beschäftigungsförderung
Makro	- Veränderung des Makrorahmens - Veränderung der Handelspolitik (Abbau von Diskriminierungen) - Abbau der Regulierungen	- Veränderung des Makrorahmens - Abbau der Regulierungen - Pauschalisierung von Steuern und Sozialabgaben	- Veränderung des Makrorahmens - Abbau der Regulierungen - Reduzierung der Lohnnebenkosten - Investitionsprogramme
Meso	Veränderungen der Unternehmensverbände und Mesoinstitutionen	Veränderungen der KU-Förderorganisationen und micro-finance-Institutionen	- Qualifizierungsprogramm - Arbeitsvermittlung
Mikro	- Veränderung der KMU - Stimulierung von Unternehmensnetzwerken	- Lernprozesse in Kleinstunternehmen - Kooperation zwischen den Unternehmen	- Lohnsubventionen - Beschäftigungsgesellschaften

³ In Anlehnung an: Meyer-Stamer J., Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in systemischer Perspektive: KMU-Förderung, Förderung des Informellen Sektors und Beschäftigungsförderung - Ansatzpunkte und Komplementaritäten, 1998

bereiche ausgewählt, die Aufschluss darüber geben ob sich die Situation von Armen verbessert haben. Dies kann sich sowohl auf ihre Beschäftigungs- und Einkommenssituation beziehen als auch je nach Projektansatz auf die Erhöhung von Selbstachtung, Selbstbewusstsein sowie die Artikulations- und Organisationsfähigkeit.

In Projekten, die sich nicht direkt an Arme richten, sollte – wenn sich die Projektbeteiligten darauf einigen können – versucht werden, die Wirkungen auf arme Zielgruppen

im Projektumfeld zu erfassen. Dies kann sich beispielsweise auf zusätzliche Beschäftigung armer Zielgruppen oder aber auch deren Freisetzung oder die Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen beziehen, auf verstärkte Einbeziehung von SubsistenzunternehmerInnen, etc.

Eine **armutsorientierte** Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung sollte in jedem Fall ihre Wirkungen auf arme Zielgruppen beobachten.

Wirkungsbereiche⁴ Finanzsystementwicklungsprojekte in Cote D'Ivoire/Niger	
HUMANKAPITAL Kognitive Veränderungen • Fähigkeiten, Wissen • Wahrnehmung des Umfeldes	SOZIALKAPITAL Veränderungen in Beziehung zum Umfeld • (Verhandlungs-)Macht • Entscheidungsfindung • Partizipation in lokalen Institutionen
SACHKAPITAL Materielle Veränderungen • Zugang zu und Kontrolle über produktive Ressourcen • Sicherheitsgewinn und Risikominimierung • Befriedigung der Grundbedürfnisse	HUMANKAPITAL Perzeptionelle Veränderungen • Selbstachtung • Selbstbewusstsein • Mobilität • Zukunftsvisionen

Die Beobachtung aller möglichen Wirkungsbereiche in einem Projekt oder Programm wäre sehr kostspielig und auch nicht sinnvoll. Denn Sie würden Gefahr laufen, Datenfriedhöfe zu erzeugen. Eine Analyse und Bewertung zu vieler Informationen ist schwierig und die Ableitung von Korrekturen für die Projektdurchführung fast unmöglich. Die Beteiligten müssen also Prioritäten setzen.

1.2.2 Welche Wirkungsbereiche wollen wir beobachten?

Die wichtigsten und relevantesten Wirkungsbereiche, die beobachtet werden sollen, hängen einerseits von der Zielsetzung des Vorhabens andererseits von den verschiedenen Interessen der Beteiligten ab.

Die Identifizierung entsprechender Wirkungsbereiche u.a. die Vereinbarung entsprechender Ziele und Indikatoren im Pla-

⁴ Schäfer B. , Universität Hohenheim, " Baseline-Erhebung/Wirkungsbeobachtung PADER-NORD, Methodische Vorgehensweisen und erste Untersuchungsergebnisse", 1997

nungsworkshop - ist deshalb in der Regel ein erster Schritt des partizipativen Wirkungsmonitorings. Es ist darüber hinaus ein vorbereitender Prozess, um im vierten Schritt spezifische Indikatoren zu entwickeln.

Um relevante Wirkungsbereiche auszuwählen, ist die Formulierung von Schlüsselfragen hilfreich.

Wirkungsbereiche Beschäftigung, Einkommen, Empowerment
Schlüsselfragen aus der Sicht von GTZ und BMZ
Differenziert nach Männern und Frauen

Beschäftigung:

- Wessen Beschäftigung wird erhöht, gesichert, vermindert und in welchem Maße? Sind die Betroffenen arm?
- Wie nachhaltig, dauerhaft sind die Beschäftigungseffekte? Wie sicher ist der Erhalt der Arbeitsplätze in der Zukunft?
- Wie ist die Qualität der (neuen) Beschäftigung?
Vollzeit-, Teilzeit-, Heimarbeit, selbständige Arbeit?
im formellen oder informellen Sektor?
mit hohen oder niedrigen Anforderungen an die Qualifikationen?
mit hohem oder niedrigem, sicherem oder unsicherem Einkommen/Gehalt?
mit hoher oder niedriger Sicherheit des Arbeitsplatzes?
mit guten oder schlechten Arbeitsbedingungen?
- Wo hat sich die Beschäftigung verändert (Branche, Arbeitgebertyp, Größe des Unternehmens, etc.)?

Einkommen:

- Wessen Einkommen verändert sich? In welchem Maße? Sind die Betroffenen arm?
- Wird das Einkommen gesichert, erhöht, vermindert und wenn ja in welchem Maße?
- Wie nachhaltig, dauerhaft sind die Einkommenswirkungen?
- Wie und von wem wird das erhöhte Einkommen verwendet?

Empowerment

- Haben sich die Zielgruppen (Arme, Frauen, Männer, Unternehmer/innen, abhängig Beschäftigte...) organisiert? Wenn ja wie?
- Hilft ihnen die gewählte Form der Organisation ihre Bedürfnisse besser zu artikulieren?
- Haben sie Erfolg bei der Durchsetzung ihrer Interessen/Forderungen?
- Welche weiteren unterstützenden Maßnahmen sind notwendig?

1.2.3 Schwierigkeiten bei der Beobachtung von Einkommens- und Beschäftigungswirkungen

Die Wirkungsbereiche "Einkommen und Beschäftigung" sind auf der Ebene der Unternehmen und Zielgruppen in vielen - insbesondere komplexeren WBF-Vorhaben - schwierig zu beobachten.

Oft wollen oder können beispielsweise die UnternehmerInnen aus den verschiedensten Gründen keine genauen quantitativen Informationen über die Einkommensentwicklung geben.

*"In Zeiten von bis zu 80 Prozent Inflation pro Monat, partiell keiner Trennung von betrieblicher und privater Kasse, der Erstellung von Bilanzen, die sich ausschließlich am Fiskus orientieren und nicht an betrieblichen Kriterien, der Führung von diversen schwarzen Kassen etc., läuft jede Frage nach Finanzzahlen ins Leere. Die KMU kennen sie selber nicht und der Aufwand sie durch externe BeraterInnen erheben zu lassen, wäre zu hoch."*⁵

In diesen und ähnlich gelagerten Fällen können Sie in Absprache mit den Betroffenen andere Entwicklungen oder Veränderungen beobachten, an denen Sie erkennen können, ob die UnternehmerInnen ihr Einkommen erhöht haben. Dazu können sowohl Änderungen im Verhalten (armer) Zielgruppen gehören, die nach Beteiligung an Projektmaßnahmen eher in der Lage sind flexibel auf Änderungen ihres Umfeldes zu reagieren, als auch Informationen über geändertes Konsumverhalten, das oftmals durch Einkommensänderungen ausgelöst wird.

In anderen Fällen – vor allem in zielgruppenfernen Vorhaben, deren Projektleistungen vornehmlich auf die Makro- und/oder Mesoebene ausgerichtet sind - bestehen die Schwierigkeiten vor allem darin, dass

- die Zielgruppen, bei denen positive Einkommens- und Beschäftigungswirkungen Beschäftigungswirkungen erwartet werden, zahlenmäßig und räumlich nicht eingegrenzt sind, persönlich nicht bekannt sind und/oder in schlecht zugänglichen Gebieten leben und arbeiten
- die Höhe des Einkommens- und der Beschäftigung der Zielgruppen von zu vielen anderen projektexternen Faktoren beeinflusst wird (Zuordnungslücke)
- zwischen der Leistungserbringung des Projektes und der Realisierung der Einkommens- und Beschäftigungseffekte auf der Ebene der Zielgruppen zu viel Zeit liegt.

Oft sind zudem die Ansprüche an die Genauigkeit der Beobachtungsergebnisse zu hoch. Das ist z.B. der Fall, wenn die Beteiligten genau erfassen wollen, bei wie vielen ZielgruppenvertreterInnen sich das Einkommen um wie viel Prozent erhöht hat. Oder welche Arbeitsplätze genau bei wem geschaffen wurden.

In vielen dieser Vorhaben können Sie plausible Aussagen über die Veränderungen im Bereich Einkommen und Beschäftigung machen, wenn Sie die Ansprüche an Genauigkeit und Repräsentativität herunterschrauben. Z.B. indem Sie nur stichprobenartig bei den Nutzern der Projektleistungen überprüfen, ob ihre Wirkungshypothesen zutreffen: Nutzen sie die Projektleistungen in der erwünschten Weise bzw. wie nutzen sie die Projektleistungen? Hat ihnen das etwas genutzt? Wenn ja, welchen Nutzen haben sie davon – u.a. im Bereich Ein-

⁵ Zitat aus einem Vorhaben in Brasilien - Müller-Glodde, R.

kommen und Beschäftigung? Diese beabsichtigten Veränderungen bzw. die Kette der verschiedenen aufeinander aufbauenden beabsichtigten Veränderungen (Wirkungshypothesen, Wirkungsketten) sollen ja dazu führen, dass sich die gewünschten Einkommens- und Beschäftigungseffekte bei den Zielgruppen einstellen.

Die beispielhafte Überprüfung Ihrer Wirkungshypothesen, d.h. auch Erfassung qualitativer Informationen über Veränderungen, ermöglicht es Ihnen, plausible Schlussfolgerungen zu ziehen. Sie können so Trendaussagen darüber machen, ob und wie die Projektmaßnahmen einen Beitrag zur Erreichung der angestrebten Einkommens- und Beschäftigungseffekte leisten.

In manchen Fällen kann es auch sinnvoll sein, zusammen mit anderen Vorhaben im Rahmen eines projektunabhängigen Wirkungsmonitorings Einkommens- und Beschäftigungsänderungen bei Unternehmern und Angestellten, eventuell auf aggregiertem Niveau, zu beobachten. Dabei können sich die Projekte auch die Kosten teilen.

1.2.4 Leitfragen für die Auswahl von Wirkungsbereichen

Die folgenden Fragen sollten Sie mit den Beteiligten diskutieren, um Wirkungsbereiche auszuwählen, die beobachtet werden sollen:

- Welche Veränderungen strebt das Vorhaben auf welcher Ebene bei wem an?
- Welche Veränderungen stehen im Zentrum unseres Interesses?
- Was ist auf welcher Ebene wichtig? Was nicht?
- Welche Veränderungen wollen wir beobachten?

1.2.5 Konzentration auf wenige Wirkungsbereiche

Es ist völlig legitim und auch sinnvoll, sich zu Beginn des Wirkungsmonitorings auf einen oder sehr wenige Wirkungsbereiche zu konzentrieren. Sie sollten bei der Auswertung der Beobachtungsergebnisse mit den Beteiligten vereinbaren, ob Sie die ausgewählten Wirkungsbereiche verstärkt beobachten oder welche anderen Wirkungsbereiche Sie alternativ oder zusätzlich beobachten wollen (Schritt VI). Im allgemeinen ist es sinnvoll, zu Beginn des Projektzyklus mit der Beobachtung von Wirkungsbereichen auf der Ebene der Nutzung und teilweise auf der Ebene des Nutzens anzufangen. Oft ist es erst nach ein paar Jahren Laufzeit sinnvoll weitergehende Wirkungen (teilweise auch Nutzen) gegebenenfalls im Rahmen des vorhabenunabhängigen Wirkungsmonitorings zu beobachten.

Das folgende Beispiel soll ausgewählte Wirkungsbereiche auf verschiedenen Ebenen sowie entsprechende Schlüsselfragen aufzeigen.

**Ausgewählte Wirkungsbereiche
in einem Handwerkskammerpartnerschaftsprojekt in Brasilien**

In den Verbänden:	Wie verändern sich die Mitglieder- und Mitarbeiterzahlen? Welche Lobby- und Dienstleistungsaktivitäten entwickeln die Verbände?
Zwischen Verband und KMU:	Welche Veränderungen im gegenseitigen Verhältnis werden wahrgenommen? Wie werden diese beurteilt?
Zwischen den KMU:	Verändert sich das Verhältnis der KMU untereinander? Gelingen sie von einem destruktiven Umgang miteinander – das andere KMU ist mein Konkurrent und damit im lateinamerikanischen Kontext mein persönlicher Feind – zu einem konstruktiven Umgang – das andere KMU wird als Berufskollege angesehen, das die gleichen Probleme, Schwierigkeiten und Ziele hat?
In den KMU-Betrieben:	Welche Veränderungen werden in den KMU wahrgenommen? Sind die KMU leistungsfähiger? Woran macht sich das fest? Wurden zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen oder wurden Arbeitsplätze vernichtet? Wer war davon betroffen (Alter, Geschlecht, Qualifikation, Einkommenssegment,...)

**Beispielhafte Leitfragen zu Veränderungen in den Bereichen Finanzsystementwicklung, Berufsbildung, KKMU-Förderung und Politikberatung
auf der Ebene von Regierungsorganisationen, Mittlerorganisationen, Unternehmen und Zielgruppen**

Akteure	Finanzsystementwicklung	Berufsbildung	KKMU-Förderung	Politikberatung
Regierungsorganisationen	Inwieweit berücksichtigen die Leistungen (Policypapiere, Gesetze, etc.) die Bedürfnisse der Finanzinstitutionen, Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen, im formalen und informellen Sektor, spezifischer armer Zielgruppen? Wie werden die Leistungen erarbeitet? In Zusammenarbeit mit wem? Haben arme Zielgruppen Mitwirkungsmöglichkeiten? Arbeitet die Organisation effizienter? Denken die MitarbeiterInnen kundenorientierter, weniger kontrollorientiert? Sind die Mitarbeiter/innen darin geschult, die Bedürfnisse armer Zielgruppen zu erkennen, mit armen Zielgruppen zu kommunizieren und gegebenenfalls so auf die Mittlerorganisationen einzuwirken, daß diese ein adäquates Dienstleistungsangebot an arme Zielgruppen unterbreiten?	Inwieweit berücksichtigen die Leistungen (Berufsbildungspapiere, Gesetze, etc.) die Bedürfnisse der Berufsbildungsinstitutionen, Auszubildenden, Jugendlichen, armen Zielgruppen und KKM-Unternehmen? Gibt es speziell auf die Bedürfnisse armer Zielgruppen abgestimmte Konzeptionen im Berufsbildungsbereich, die berücksichtigen, daß Arme selten über formale Eingangsqualifikationen verfügen und selten Zeit und Geld haben, um längerfristige Kurse zu absolvieren? Wie werden die Leistungen erarbeitet? Im Zusammenarbeit mit wem? Haben arme Zielgruppen Mitwirkungsmöglichkeiten? Arbeitet die Organisation effizienter und kreativer, insbesondere im Hinblick auf angepasste Lösungen für Arme? Gibt es beispielsweise Kompetenz Zertifizierungen nach Kurzkursen in Bereichen, in denen Arme schwerpunktmässig arbeiten, so dass sie damit einen leichteren Zugang zum Arbeitsmarkt erlangen? Denken die MitarbeiterInnen kundenorientierter? (Kennen sie die Bedürfnisse, Potentiale und Grenzen armer Zielgruppen und orientieren	Inwieweit berücksichtigen die Leistungen (Policypapiere, Gesetze, etc.) die Bedürfnisse der KKMU (einschließlich Subsistenzkleingewerbeunternehmen, nicht formalisierte Betriebe)? Wie werden die Leistungen erarbeitet? In Zusammenarbeit mit wem? Können Kleinstgewerbetreibende aus den unteren Einkommenssegmenten ihre Positionen und Bedürfnisse einbringen? Werden sie aufgenommen? Arbeitet die Organisation effizienter? Denken die MitarbeiterInnen kundenorientierter? Sind die Mitarbeiter/innen darin geschult, die Bedürfnisse armer Zielgruppen zu erkennen, mit armen Zielgruppen zu kommunizieren und gegebenenfalls so auf die Mittlerorganisationen einzuwirken, dass diese ein adäquates Dienstleistungsangebot an arme Zielgruppen unterbreiten?	Inwieweit berücksichtigen die Leistungen (Policypapiere, Gesetze, etc.) die Bedürfnisse der WBF-Institutionen, Unternehmen, Bevölkerung? Arbeitet die Organisation effizienter und effektiver? Denken die MitarbeiterInnen kundenorientierter?

Fortsetzung: Beispielhafte Leitfragen zu Veränderungen in den Bereichen Finanzsystementwicklung, Berufsbildung, KKMU-Förderung und Politikberatung auf der Ebene von Regierungsorganisationen, Mittlerorganisationen, Unternehmen und Zielgruppen

Akteure	Finanzsystementwicklung	Berufsbildung	KKMU-Förderung	Politikberatung
Mittler- organisa- tionen	Arbeitet die Finanzinstitution effizienter? Sind ihre Dienstleistungen kundenorientierter, o.ä.? Gibt es spezielle Dienstleistungen, die den Bedürfnissen armer Zielgruppen angepasst sind (kurzfristige, revolvingende Kredite, die der Absorptionsfähigkeit kleinster Betriebe entsprechen, geringe Zugangs-schranken, unbürokratisches Vorgehen, Akzeptanz von Armen als Kunden und nicht als Bittsteller, etc.)	Sind die Leistungen der Ausbildungsorganisation effektiver? Ist die Ausbildung den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes (Unternehmen, potentielle Auszubildende) angepasst? Gibt es spezielle Dienstleistungsangebote für arme Zielgruppen (beispielsweise Kurzurse mit anerkannten Zertifikaten in Sparten, in denen Arme schwerpunktmäßig arbeiten)? Arbeitet die Ausbildungsorganisation effizienter? Kennen die AusbilderInnen die Bedürfnisse armer Zielgruppen und verfügen über adäquate didaktische Kenntnisse für die Zusammenarbeit mit armen Zielgruppen?	Entspricht das Dienstleistungsangebot den Bedürfnissen der KKMU? Gibt es spezielle Dienstleistungen zur Unterstützung von Subsistenz-kleinbetrieben? Vertritt sie die Interessen der KKMU effektiv gegenüber der Regierung? Unterstützt sie die Unternehmen, insbesondere Kleinbetriebe von armen Zielgruppen bei der Erhöhung ihrer Organisations- und Artikulationsfähigkeit? Denken/Sind die MitarbeiterInnen dienstleistungsorientierter? Arbeitet die Organisation effizienter und effektiver? Kennen die MitarbeiterInnen die Bedürfnisse von UnternehmerInnen aus niedrigen Einkommensschichten und verfügen sie über adäquate didaktische Kenntnisse für die Zusammenarbeit mit armen Zielgruppen?	Wie zufrieden sind die WBF-Organisationen mit den Rahmenbedingungen?

Fortsetzung: Beispielhafte Leitfragen zu Veränderungen in den Bereichen Finanzsystementwicklung, Berufsbildung, KKMU-Förderung und Politikberatung auf der Ebene von Regierungsorganisationen, Mittlerorganisationen, Unternehmen und Zielgruppen

Akteure	Finanzsystementwicklung	Berufsbildung	KKMU-Förderung	Politikberatung
Unternehmen	Kennen die Unternehmen (KKMU im formellen und informellen Sektor) die Leistungen der Bank? Wer nimmt die Dienstleistungen in Anspruch? Sind die Kunden (differenziert nach Betriebsgröße, formeller / informeller Sektor, von Frauen oder Männern geführt, eher Subsistenzkleingewerbe oder Wachstumsbranchen, etc.) mit der Dienstleistung der Banken zufrieden? Wie wird das ermittelt? Sind die Dienstleistungen aus der Sicht der Kunden ausreichend? Welche weiteren Dienstleistungen sind gerade für Subsistenzkleinstbetriebe und arme Selbständige notwendig? Entsprechen die Produkte der Bank den Bedürfnissen der Zielgruppen? Welche Änderungen sind gegebenenfalls in von Armen geführten Betrieben einzuführen? Wozu setzen die Unternehmer/UnternehmerInnen die Kredite im Betrieb ein? Sind die Unternehmen gewachsen? Haben sie Umsatz und Beschäftigung erhöht?	Kennen die Unternehmen die Ausbildungsorganisation und ihre Leistungen? Sind die Unternehmen mit den Ausgebildeten zufrieden? Wünschen die Unternehmen u.U. kürzere und angepasstere Ausbildungsgänge für bestimmte gering qualifizierte Zielgruppen? Genügen die Ausgebildeten den Anforderungen der Unternehmen? Haben die neuen Ausgebildeten im Unternehmen etwas verändert? Wenn ja, was haben sie verändert?	Kennen die Unternehmen die Leistungen der KKMU-Förderorganisation? Sind die Unternehmen mit der Dienstleistung / Interessenvertretung der KKMU-Förderorganisation zufrieden? Fühlen sich insbesondere nicht formalisierte Kleinstbetriebe/ Subsistenzkleinstbetriebe repräsentiert? Sind die Leistungen aus ihrer Sicht (insbesondere auch aus der Sicht von UnternehmerInnen aus armen Bevölkerungsschichten) ausreichend an ihre Bedürfnisse angepasst? Verbessern die Unternehmen ihr Management? Verändert sich der Umsatz, die Beschäftigung der Unternehmen? Bei Abbau oder Erhöhung von Arbeitsplätzen: Welche Art von Arbeitsplätzen sind betroffen: mit geringer / hoher Qualifikationsanforderung, geringe, mittlere, hohe Einkommen? Wie zufrieden sind die Mitarbeiterinnen?	Wie zufrieden sind die Unternehmen mit der WBF-Politik, den Rahmenbedingungen?

Fortsetzung: Beispielhafte Leitfragen zu Veränderungen in den Bereichen Finanzsystementwicklung, Berufsbildung, KKMU-Förderung und Politikberatung auf der Ebene von Regierungsorganisationen, Mittlerorganisationen, Unternehmen und Zielgruppen

Akteure	Finanzsystementwicklung	Berufsbildung	KKMU-Förderung	Politikberatung
Zielgruppen	Wer hat von eventueller Arbeitsplatzschaffung in den Unternehmen profitiert? (hoch oder gering Qualifizierte, aus unteren, mittleren oder oberen Einkommensschichten?) Wie zufrieden sind die Mitarbeiter/-innen mit den Arbeitsbedingungen?	Kennen die Zielgruppen das Ausbildungsangebot der Organisation? Ist das Angebot aus ihrer Sicht ausreichend? Gibt es spezielle Angebote für arme Zielgruppen (Frauen, Männer), die keine längerfristige Ausbildung finanzieren können und nicht über die normalerweise üblichen Eingangsvoraussetzungen verfügen? Wer nutzt die Ausbildung mit welchem Motiv, wann? Wie zufrieden sind die Auszubildenden mit der Qualität Ausbildung? Was hat ihnen die Ausbildung gebracht? Empfehlen Sie sie weiter? Was machen die Ausgebildeten nach der Ausbildung? Sind sie damit zufrieden? Haben die Ausgebildeten (speziell Arme) einen Job bekommen? Wenn ja, was für einen Job und wo? Was verdienen sie? Was haben die Auszubildenden an Eigenleistung eingebracht?	Kennen die Zielgruppen (insbesondere auch arme Zielgruppen) die Dienstleistungen der KKMU-Förderorganisation? Ist das Angebot aus ihrer Sicht ausreichend und angepasst? Gibt es spezielle Angebote für arme Zielgruppen (Frauen, Männer), die die Aus- und Fortbildung nur mit Schwierigkeiten finanzieren können und nicht über die normalerweise üblichen Eingangsvoraussetzungen verfügen? Wer nutzt die Dienstleistung aus welchem Motiv, wann? Wie zufrieden sind die Beratern/Trainierten mit der Qualität der Dienstleistung? Was hat ihnen die Dienstleistung gebracht? Was machen sie anders? Empfehlen Sie sie weiter? Was haben die Beratern/Trainierten eingebracht? Wie hat sich die Beschäftigtenzahl gerade bei armen Zielgruppen entwickelt? Wie haben sich die Einkommen insbesondere armer Zielgruppen entwickelt?	

1.3 Schritt III: Formulierung von Wirkungshypothesen

Im dritten Schritt sollten Sie

- mögliche Wirkungen der Projektleistungen identifizieren und
- entsprechende Wirkungshypothesen formulieren

1.3.1 Welche Veränderungen bewirken die Projektleistungen?

Es sollten die Wirkungsbereiche ausgewählt werden, die aus der Sicht der Beteiligten am relevantesten sind. Mit den vorgesehenen Projektleistungen sollen in diesen Bereichen Veränderungen bzw. positive und erwünschte Wirkungen erzielt werden.

Wir gehen davon aus, dass durch die Projektaktivitäten direkte oder indirekte sozio-ökonomische Veränderungsprozesse bewirkt werden und sichtbare Effekte auf der Ebene der Nutzer der Projektleistungen, d.h. auch der (armen) Zielgruppen eintreten.

In der Wirklichkeit ist es natürlich kaum möglich, Ursache-Wirkungszusammenhänge klar zu isolieren. Die Realität ist komplexer und vielschichtiger. Deshalb sollten Sie mit den Beteiligten Vermutungen darüber anstellen bzw. Hypothesen darüber formulieren, mit welchen Projektleistungen welche

Veränderungen (Wirkungen) auf den verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen erwartet werden können.

1.3.2 Entwicklung von Wirkungshypothesen

Die Erarbeitung von geeigneten Wirkungshypothesen ist nicht ganz einfach und vor allem zeitaufwendig. Die Arbeit kann zwar durch außenstehende Spezialisten unterstützt werden, sie soll aber nicht an sie delegiert werden. Es reicht auch nicht aus, sich an der Zielsetzung des Vorhabens zu orientieren. Es ist vielmehr erforderlich, zusammen mit den Beteiligten und vor allem den Nutzern der Projektleistungen Hypothesen zu formulieren, da ihre Erfahrungen und ihr Wissen hier einfließen sollen. Die verschiedenen Hypothesen reflektieren die verschiedenen Wahrnehmungen, Interessen und Erwartungen der Beteiligten wie das folgende Beispiel verdeutlichen soll.

Darüber hinaus setzt die Reflexion über die möglichen Wirkungen bei den Beteiligten die Selbstbeobachtung in Gang. Die Diskussion der verschiedenen Hypothesen erleichtert es, die realistischsten Optionen zu identifizieren und Bewusstsein für eine Vielzahl von unerwünschten und ungeplanten Wirkungen der Projektinterventionen zu schaffen.

Wirkungshypothesen zu der Leistung "Unternehmensverband bei der Organisationsentwicklung unterstützt"		
	Erwünschte Wirkung	Unerwünschte Wirkung
Wirtschafts- ministerium	• Verband unterstützt Unternehmen wirkungsvoller • Leistungen der Unternehmen verbessern sich	• Verband wird mächtiger/kritischer (gegenüber Regierung)
Klein(st)- unternehmerInnen	• Verband vertritt Interessen der KU besser gegenüber Staat • Kleinstbetriebe sind integriert und fühlen sich repräsentiert • Anmeldeverfahren werden vereinfacht	• Verband beschäftigt sich mehr mit sich selbst als mit den KU • Kleinstbetriebe werden marginalisiert
Andere KMU- Organisationen	• Verband wird von der Regierung besser gehört	• Verband hat uns gegenüber Vorteile
Unternehmens- verband	• Mehr Einfluss gegenüber Regierung • Zukunft des Verbandes wird gesichert	• Hoher Arbeits- und Zeitaufwand

1.3.3 Leitfragen zur Identifizierung der Wirkungen von Projektleistungen

Die folgenden Fragen können mit den Beteiligten diskutiert werden, um Wirkungshypothesen zu erarbeiten:

- Wer wird welche Leistungen des Projektes wie nutzen?
- Wer profitiert in welcher Form aus der Nutzung der Leistungen (Nutzen)?
- Welche weitergehenden Wirkungen erwarten wir?

Genderspezifische Formulierung von Wirkungshypothesen Finanzsystementwicklungsprojekte in Cote d'Ivoire/Niger⁶

Die Nutzung der Finanzdienstleistungen führt zu:

Auf Haushaltsebene:

- Einer graduellen Erhöhung familiär genutzter Vermögenswerte (Wohlfahrtssteigerung)
- Einer Erhöhung des Finanzkapitals (besseres Schuldenmanagement)
- Ernährungssicherung
- Einem höheren Bildungsniveau der Kinder (Einschulungsrate, Sekundarschule)

Auf Betriebsebene

- Einer Nettoerhöhung des Betriebskapitals
- Einer Gewinnerhöhung/Diversifizierung der Einkommensaktivitäten (saisonal, Typ, Investition in rentablere Aktivitäten)
- Einem besseren Management der existierenden Kapitalausstattung
- Einem besseren Management des Finanzkapitals

Auf Individualebene (zusätzlich zur Betriebsebene)

- Einer Erhöhung der Akkumulation von Finanz- und Sachkapital, über das der Nutznießer die Kontrolle hat (Männer und Frauen)
- Einer Erhöhung der Vermögenswerte, dadurch Sicherheitsgewinn, Unabhängigkeit (Männer und Frauen)
- Zur Steigerung des Selbstbewusstseins (finanzielle Unabhängigkeit, Weiterbildung) (Frauen)

Auf Gemeindeebene

- Investitionen in dörfliche Infrastruktur
- Teilnahme an Organisationen
- Übernahme sozialer Verantwortung

1.4 Schritt IV: Entwicklung von Indikatoren

1.4.1 Wozu brauchen Sie Indikatoren?

Sie brauchen Indikatoren bzw. "Merkmale", "Wegmarken", "Meilensteine",

- anhand derer Sie erkennen können, ob und in welchem Maße die Wirkungshypothesen zutreffen und die angestrebten und unbeabsichtigten Veränderungen bewirkt,
- um aus der Fülle der Informationen jene auszuwählen, die für die Entscheidungsfindung wesentlich sind und
- um Informationen in überschaubarer Form zu gewinnen.

Indikatoren stehen nicht für sich selbst. Sie verweisen auf vielschichtigere Umstände, Fragen, Problemlagen und reduzieren diese auf eine konkrete Dimension.

Meistens genügt nicht ein Indikator, um den Status quo oder eine Veränderung zu beschreiben bzw. zu bewerten ("besser" oder "schlechter" als vorher). Sie brauchen für die verschiedenen ausgewählten Wirkungsbereiche ein verständliches Set von möglichst quantitativen und qualitativen Indikatoren. Das bisher in vielen Projekten noch praktizierte Vorgehen, Indikatoren unter Zeitdruck am letzten Tag eines Planungsworkshops zu erarbeiten, führt zu wenig differenzierten und unzureichenden Indikatoren.

⁶ Schäfer B., Universität Hohenheim, "Baseline-Erhebung/Wirkungsbeobachtung

Anforderungen an Indikatoren⁷

Indikatoren, die objektiv nachprüfbar sind, d.h. bei denen verschiedene Personen zu demselben Ergebnis kommen, wenn sie die Bemessungsvorschriften befolgen, machen Aussagen über

die Quantität: In welchem Maße soll sich etwas ändern? Wie viel?

die Qualität: Was soll sich ändern? In welcher Art und Weise? Wie gut?

den Zeitraum: (Bis) wann soll sich etwas ändern?

die Zielgruppe: Bei wem soll sich etwas ändern?

den Ort/Region: Wo soll sich etwas ändern?

Indikatoren sollten den folgenden Anforderungen genügen:

Wesentlich:	Der Indikator erfasst einen zentralen, bedeutenden Aspekt der beabsichtigten Veränderung
Plausibel:	Die durch den Indikator gemessene Veränderung steht in Zusammenhang mit den Projektaktivitäten
Unabhängig:	Die Veränderung wird unabhängig vom Mitteleinsatz gemessen, d.h. der Indikator beschreibt nicht, das was zur Erreichung der Veränderung getan wurde
Überprüfbar:	Die zur Überprüfung/Messung notwendigen Daten können beschafft werden
Zumutbar:	Die Erhebung der Daten kann den Beteiligten/Zielgruppen zugemutet werden
Durchführbar:	Die Datenerhebung für die Indikatoren ist mit den verfügbaren Mitteln möglich. Die Beteiligten sind bereit und imstande, die mit der Datenerhebung verbundene Arbeit anzupacken
Realistisch:	Der Indikator sollte Soll-Zustände beschreiben, die voraussichtlich mit hoher Wahrscheinlichkeit erreichbar sind

1.4.2 Verschiedene Arten von Indikatoren

Es gibt verschiedene Arten von Indikatoren:

Direkte Indikatoren haben eine direkte Verbindung zu dem Zustand oder der Veränderung, der/die "gemessen" werden soll.

Proxy-Indikatoren haben eher eine indirektere Verbindung zu dem Zustand oder der Veränderung, die gemessen werden soll, geben aber Aufschluss darüber. Sie können

quantitativ und qualitativ sein. **Messindikatoren** enthalten quantitative Informationen, welche auf präzisen Messungen basieren. **Erfahrungsindikatoren** enthalten qualitative und semi-quantitative Informationen, die auf Erfahrungen, Wahrnehmungen und der Haltung von Menschen basieren. Die folgende Tabelle führt beispielhaft verschiedene Arten von Indikatoren zur Prüfung von Einkommens- und Beschäftigungswirkungen auf, wobei hier zwischen direkten und Proxy-Indikatoren unterschieden wird:

⁷ In Anlehnung an GTZ Stabsstelle 04, "Zielorientierte Projekt Planung – ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen", 1997

Direkte Indikatoren und Proxy-Indikatoren		
Wirkungsbereich	Direkte Indikatoren	Proxy-Indikatoren
Einkommensveränderung Auf der Ebene der Zielgruppe	• Einkommen (monetär, Sachgüter) • Vermögen • Diversifizierung der Einkommensquellen	• Ausgabenstruktur (Erhöhung des Anteils für Ernährung, für Bildung v.a. der Kinder) • Arbeitszeit, Zeitbudget • Sozio-ökonomische Bedingungen • Qualität der Wohnung (z.B. Elektrifizierung, Wasseranschluss, Telefonanschluss, Sanitäranlagen) • Hygiene • Gesundheit (z.B. Ernährungszustand) • Zugang zu sozialen Diensten (z.B. Schulbesuch der Kinder) • Aufnahme risikoreicher Aktivitäten • Entscheidungsmacht • Selbstbewusstsein
Veränderung der Beschäftigung Auf der Ebene von Unternehmen und Zielgruppen	• Anzahl von Arbeitsplätzen • Anzahl von Angestellten • Anzahl von Arbeitsstunden • Höhe des Gehalts/Einkommens • Verträge • Charakteristika der Arbeit (Art der Tätigkeit, Anforderungen z.B. an Qualifikation)	• Charakteristika der ArbeiterInnen (z.B. überwiegend Familienmitglieder, Qualifikation) • Charakteristika der Arbeitsplätze (z.B. Sicherheit, Unfallrisiko) • Länge des Weges zur Arbeit • Zeit, die für die Suche nach der Arbeit verwendet wird
Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit Auf der Ebene von Unternehmen	• Umsatz • Anzahl der verkauften Produkte • Gewinn (brutto, netto) • Kennzahlen wie z.B. Return on Investment (ROI) • Änderung des Anlagevermögens • Veränderung der Finanzierungsquellen • Zugang zu formalen Bankinstitutionen • Veränderung der Kostenstruktur	• Managementpraxis wie z.B. Personalpolitik, Einbeziehung der Mitarbeiterinnen, Art der Buchhaltung, Organisation

1.4.3 Nutzung von Indikatoren bestehender Monitoring-Systeme

Bevor neue Indikatoren entwickelt werden, sollte überprüft werden, ob bei den beteiligten Institutionen bereits funktionierende Monitoring-Systeme mit Indikatoren existieren, mit Hilfe derer Sie die angestrebten Veränderungen erkennen können. Wenn diese Indikatoren nicht gänzlich ungeeignet sind, können Sie diese Indikatoren nutzen. So sparen Sie Kosten und können davon

ausgehen, dass die entsprechenden Informationen erhoben werden.

Es ist aber möglich, dass Sie zusätzlich noch weitere Indikatoren benötigen, um bisher nicht beobachtete ausgewählte Wirkungsbereiche zu analysieren.

Es ist auch möglich, dass die in den Planungsdokumenten festgelegten Indikatoren nicht mehr Ihren Prioritäten entsprechen oder nicht oder nur unter sehr großem Aufwand zu erfassen sind.

In diesen Fällen und im Falle des Nichtvorhandenseins von Indikatoren wird es Ihre Aufgabe sein, gemeinsam mit den Beteiligten und vor allem den Nutzern und Zielgruppen adäquate Indikatoren zu entwickeln.

1.4.4 Entwicklung von Indikatoren

Leider gibt es kein weltweit anerkanntes Set von Indikatoren, um (armutsorientierte) Wirkungen im Bereich WBF zu überprüfen. Denn Projekte sind unterschiedlich und die Beteiligten haben unterschiedliche Definitionen von Erfolg. Indikatoren, die oft in WBF-Projekten genutzt werden, um Einkommens- und Beschäftigungswirkungen zu messen, sind direkte Messindikatoren: die Erhöhung des Einkommens und der Zuwachs an Beschäftigung. Da diese Indikatoren jedoch meist schwer zu überprüfen sind⁸, sollten Sie zusammen mit denjenigen, bei denen die Wirkungen erwartet werden, spezifische Indikatoren erarbeiten. Denn die Nutzer und Zielgruppen können am besten beschreiben, woran man die Veränderungen erkennen wird. Wichtig ist auch, die Bereitschaft der Verantwortlichen zur Erhebung der Informationen einzubeziehen.

Welche Indikatoren Sie entwickeln, hängt vor allem von den Methoden ab, mit denen Sie die Veränderungen beobachten möchten, wie z.B. ein Vorher-Nachher-Vergleich, ein Vergleich mit Kontrollgruppen oder die subjektive Einschätzung der Veränderung durch die Zielgruppe selbst. Sie sollten bei der Entwicklung der Indikatoren auch schon im Auge haben, wie sie diese bewerten, um späteren Differenzen vorzubeugen. Unabhängig von den Methoden sollten Sie sich

erst ein Bild über die Ist-Situation in den ausgewählten Wirkungsbereichen machen: z.B. die Situation der Zielgruppe "UnternehmerInnen".

1.4.4.1 Wer sind Sie?

Charakteristika des Unternehmens: KKMU, Subsistenzkleingewerbe, Unternehmen mit Wachstumspotential, beschäftigungs- oder kapitalintensive Branche, Ort mit funktionierenden Wirtschaftskreisläufen und Ansätzen zur Verbindung von formalem und informellem Sektor, Unternehmenskennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Kapital, Anzahl der Beschäftigten, Qualifikation der Beschäftigten, Einkommen der Beschäftigten, Vollzeitkräfte, Teilzeitkräfte, saisonale Beschäftigung, Komplexität des Produktionsprozesses, des Finanz- und Buchhaltungssystems, Quellen für Kredite, Märkte, rechtliche Situation, Wettbewerbsposition, Stand der Technologie, Sozio-demographische Informationen über die Personen (Alter, Ausbildung, Geschlecht, Einkommen, Größe der Familie, etc.)

1.4.4.2 Was tun Sie wie?

Wie führen Sie ihr Unternehmen? D.h. wie planen, managen, produzieren, verkaufen, einkaufen, organisieren Sie?

Nur so haben Sie Referenzpunkte für den Vergleich mit der angestrebten zukünftigen Situation und können die angestrebte Veränderung beschreiben (qualitativ und gegebenenfalls quantitativ). Das gilt sowohl zu Beginn eines Vorhabens als auch, wenn Sie mit dem Wirkungsmonitoring im Laufe eines Projektes anfangen. Wie (aufwendig) Sie diese "Erfassung" der Ist-Situation gestalten,

⁸ Siehe hierzu auch Schritt 2 – Schwierigkeiten der Beobachtung von Einkommens- und Beschäftigungswirkungen.

hängt vor allem von Ihren Zielen und Anforderungen an das Wirkungsmonitoring ab.⁹

1.4.5 Leitfragen zur Entwicklung von Indikatoren

Leitfragen für die Diskussion mit den Nutzern/Zielgruppen zur Identifizierung und Formulierung von Indikatoren:

- Woran können Sie erkennen, dass sich die Veränderung einstellt?
- Wer hat die Informationen? Wen können Sie fragen?
- Wo können Sie eventuell zusätzliche Informationen bekommen?

Was müsste man beobachten, messen, um herauszufinden, dass sich die Veränderung einstellt?

1.5 Schritt V: Auswahl von Erhebungsmethoden und entsprechende Durchführung der Informationserhebung

Im fünften Schritt sollten Sie

- die Erwartungen und Anforderungen der Beteiligten an die Erhebungsmethoden klären und
- adäquate Erhebungsmethoden und Instrumente auswählen (gegebenenfalls entwickeln)
- die Informationserhebung entsprechend ihrer gewählten Vorgehensweise durchführen

⁹ Siehe Schritt V – Klärung der Erwartungen und Anforderungen an die Beobachtungsmethoden.

Georgien – Qualitative Indikatoren zur "Messung" des Erfolges einer Consultant-Ausbildung

Absolventen zweier halbjährlicher Kurse zur Ausbildung zu landwirtschaftlichen "Consultants" wurden im Rahmen halbstrukturierter Gruppeninterviews befragt. Qualitative Indikatoren für den Kurserfolg waren dabei, die Antworten auf die Fragen nach den Zukunftsplänen: Hat der Großteil der Absolventen eine klare Vorstellung von seiner beruflichen Zukunft (als Consultants) entwickelt und kann sie gut dargestellt werden – insbesondere unabhängig von der Perspektive vom Projekt angestellt zu werden. D.h. gibt es Kommentare zu Akquisitionsstrategie und zu den Leistungen, die man anbieten möchte, bzw. eine Einschätzung, ob und wie man sich finanziell über Wasser halten kann etc.?

1.5.1 Wozu und wann brauchen Sie Erhebungsmethoden?

In den vorangegangenen Schritten wurden schon einige Methoden vorgestellt, die Sie brauchen, um neue bisher noch nicht erhobene Informationen zu ermitteln. Sie brauchen zur Durchführung des Wirkungsmonitorings Methoden, um Veränderungen zu beobachten, d.h. auch die Indikatoren zu überprüfen und/oder zu entwickeln (Schritt IV).

1.5.2 Klärung der Erwartungen und Anforderung an die Erhebungsmethoden

Die Auswahl der Methoden hängt einerseits von der Zielsetzung des Wirkungsmonitoring und den entsprechenden Erwartungen der Beteiligten an die Qualität und Quantität der Informationen ab. Andererseits wird die Auswahl der Methoden von den Anforderun-

gen der Beteiligten an das Wirkungsmonitoring bestimmt. D.h. wie viel Zeit und Ressourcen stehen für die Durchführung des Wirkungsmonitorings zur Verfügung?

Die folgenden Kriterien sollten Sie deshalb u.a. mit den Beteiligten diskutieren, um die Erwartungen und Anforderungen an die Methoden zu klären:

Genauigkeit:

Wie genau müssen die Informationen sein?

Zuverlässigkeit:

Wie zuverlässig müssen die Informationen sein?

Repräsentativität:

Wie repräsentativ müssen die Informationen sein?

Aggregationsniveau:

Wie hoch aggregiert müssen die Informationen sein (pro Familie/Betrieb, pro Verband/Dorf etc.)

Region:

Welche Regionen müssen untersucht werden? Reicht auch eine Region oder eine Kommune?

Frequenz von WM:

In welchem Zeitabstand und wie oft sollten die Beobachtungen durchgeführt werden?

Zeitraumen:

Wie schnell müssen die Daten ausgewertet werden, damit die Beteiligten informiert werden können und entsprechende Entscheidungen treffen können?

Ressourcen:

Wie viel und welche personelle und finanzielle Ressourcen werden für die Entwick-

lung und die Durchführung des Wirkungsmonitoring von wem zur Verfügung gestellt?

1.5.3 Auswahl der Erhebungsmethoden

Sie sollten die Methoden auf der Basis der Erwartungen an die Qualität und die Quantität der Informationen auswählen.¹⁰ Um zu beurteilen, ob sie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen angewendet werden können, ist es hilfreich, die ausgewählten Methoden im Hinblick auf die folgenden Fragen zu prüfen:

1.5.3.1 Voraussetzung für die Implementierung

Welche fachliche Unterstützung, Fazilitäten und Datenbanken, Logistik wie Hard- und Software, Transport, Qualifikation und Einstellungen der Verantwortlichen, die die Methoden anwenden, stehen zur Verfügung oder können organisiert werden?

1.5.3.2 Erforderliche Investitionen

Sind die Anforderungen der Methoden an Know-how, Kompetenzen und Fähigkeiten, Material etc. kompatibel mit den finanziellen und personellen Ressourcen, die für das Wirkungsmonitoring zur Verfügung stehen. Gibt es andere Vorhaben, Organisationen in einer ähnlichen Situation, mit denen wir uns die Kosten für bestimmte Erhebungen teilen können?

¹⁰ Auf die Prüfung bestehender M+E-Systeme im Hinblick auf ihre Tauglichkeit sind wir im Schritt IV schon eingegangen. Dies gilt selbstverständlich auch für die Methoden.

1.5.3.3 Vollerhebung oder Teilerhebung

Bei der **Vollerhebung** werden alle in Frage kommenden Personen (Zielgruppen/Nutzer) befragt. Allgemein spricht für die Vollerhebung ihre Genauigkeit. Dagegen sprechen jedoch die hohen Kosten und der große Zeitaufwand. Die Vollerhebung sollte deshalb nur dann angewandt werden, wenn die Zahl der zu untersuchenden Einheiten relativ klein ist.

Wird nur ein bestimmter Prozentsatz der Grundgesamtheit an Personen befragt, so spricht man von einer **Teilerhebung**. Je höher der Anspruch an Genauigkeit und Repräsentativität der Daten, desto höher ist im allgemeinen der Zeit und Kostenaufwand. Um eine möglichst niedrige Fehlertoleranz zu erreichen, müssen

- die ausgewählten Personen im Hinblick auf die zu untersuchenden Merkmale repräsentativ für die Grundgesamtheit sein
- die Stichprobe entsprechend groß sein und
- bestimmte Auswahlverfahren angewandt werden (z.B. Zufallsauswahlverfahren, Quotenauswahlverfahren, Konzentrationsauswahlverfahren).

1.5.3.4 Vergleich mit Kontrollgruppen – Vorher-Nachher-Vergleich

Ein Verfahren zur Beobachtung der Projektwirkungen ist der **Vergleich mit** und ohne Intervention. Verglichen werden eine Projekt- und eine homogene **Kontrollgruppe**. Der Vergleich mit einer Kontrollgruppe ist jedoch sehr kosten- und zeitaufwendig und dazu mit vielen Schwierigkeiten bei der Auswahl und Gewinnung der TeilnehmerInnen verknüpft.

Tansania – Projekt der Kleingewerbeförderung Studie - Wirkungsanalyse

Ein internationaler Consultant führte in Tansania einen Vergleich mit und ohne Intervention sowie einen Vorher-Nachher-Vergleich durch. In zwei Untersuchungen – mit einem zeitlichen Abstand von einem Jahr – wurde das Einkommen und die Geschäftsdiversifikation von 224 Mitgliedern von Selbsthilfeorganisationen (SHO), die vom GTZ-Projekt unterstützt wurden, und 112 UnternehmerInnen (Kontrollgruppe), die nicht unterstützt wurden, miteinander und im Vergleich zum Vorjahr verglichen. Speziell für die Untersuchung geschulte lokale Fachkräfte führten 45-minütige Interviews durch. Der Zeitaufwand für die Interviews betrug insgesamt ca. 225 Stunden. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte anhand einschlägiger statistischer Methoden.

Der Consultant kam zu dem Schluss, dass die Ergebnisse der Untersuchung zweifelhaft bleiben. "Es ist unwahrscheinlich, dass mit der Erfassung des Einkommens im Rahmen von 45-Minütigen Interviews Ergebnisse erreicht werden, die im Rahmen einer 20%-Marge von der Wahrheit liegen. Darüber hinaus gibt es die folgenden möglichen Verzerrungen (Bias):

- UnternehmerInnen mit höherem Einkommen können durch das Projekt angezogen werden. Deshalb ist es schwierig, die höheren Einkommen dieser UnternehmerInnen der Projektintervention zuzuordnen.
- Die UnternehmerInnen, die mit dem Projekt zusammenarbeiten, könnten ehrlicher sein und ihr Einkommen niedriger dargestellt haben als die Kontrollgruppen.

Ein weiteres Verfahren, das auch mit dem ersten kombiniert werden kann, ist der **Vorher-Nachher-Vergleich** in zeitlicher Dimension. Verglichen wird der Zustand vor und nach der Projektintervention.

Die folgende Erfahrung aus Tansania soll beispielhaft zeigen, daß die Qualität der Informationen, die mit hohem Anspruch auf Genauigkeit und Zuverlässigkeit erhoben werden, oft in keinem Verhältnis zu dem hohem Zeit- und Kostenaufwand steht.

1.5.4 Qualitative, Quantitative und Semi-Quantitative Methoden

Mit **qualitativen** Methoden (wie z.B. PRA-Instrumente, Fokusgruppen, Kundenbefragungen) können Sie in kurzer Zeit wenige Personen befragen, um die unterschiedlichen Dimensionen eines Problems aus ver-

schiedenen Perspektiven zu untersuchen und das Problem besser zu verstehen. Sie können damit subjektive Sachverhalte, die Einstellungen, Wahrnehmungen, Haltungen, Motive, Verhaltensänderungen und Prioritäten von Personen untersuchen.

Mit **quantitativen Methoden** oder **semi-quantitativen** Methoden (z.B. standardisierte Interviews/Fragebögen) können Sie viele Personen befragen, um "objektive" Sachverhalte zu untersuchen, die von verschiedenen Personen gleich wahrgenommen werden, wenn akkurate "harte" numerische Daten benötigt werden und statistisch repräsentative Aussagen gemacht werden sollen.

Mit semi-quantitativen Methoden werden qualitative Informationen durch Kategorisierung oder Zuordnung zu Skalen quantifizierbar gemacht. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen:

Tansania Kleingewerbeförderung (2. Phase)			
Kundenzufriedenheitsanalyse			
ProjektmitarbeiterInnen des projektinternen Qualitäts-Management-Teams überprüfen jeweils drei Monate nach der Unterstützung der Selbsthilfeorganisationen durch das Projekt die Zufriedenheit der Mitglieder mit ihren Selbsthilfeorganisationen. Die Mitglieder der Selbsthilfegruppe werden aufgefordert, ihre Zufriedenheit mit ihrer Organisation auszudrücken, indem Sie anonym die folgenden Kriterien beurteilen und diskutieren.			
	Zufriedenheit mit der Kooperation unter den Mitgliedern	Zufriedenheit mit der Führung der Organisation	Zufriedenheit mit den Leistungen der Organisation
😊			
😐			
😞			

1.5.5 Schriftliche und mündliche Befragung – Beobachtung

Quantitative und qualitative Informationen können durch die Befragung und die Beobachtung der Nutzer/Zielgruppen ermittelt werden. Die Befragung ist wohl das wich-

tigste Instrument der Informationsbeschaffung im Wirkungsmonitoring.

Die **schriftliche Befragung** hat eine Reihe von Vorteilen wie die Möglichkeit einer kostengünstigen, schnellen und auch großzahligen Erhebung. Diese Art der Erhebung hat

jedoch auch den Nachteil einer möglichen geringen Antwortquote und Repräsentativität, wenn der Fragebogen durch die Post oder durch Medien (z.B. Newsletter) gestreut wird bzw. das Ausfüllen nicht persönlich (z.B. durch BeraterInnen, TrainerInnen) nachgehalten wird.

Die schriftliche Befragung ist die Methode, die in den meisten WBF-Projekten, die ein systematisches Monitoring haben, zu unterschiedlichen Zeitpunkten angewandt wird: meistens vor der Nutzung der Leistung, im direkten Anschluss daran und sechs bis zwölf Monate später. Inwieweit und wie diese Informationen analysiert werden und für die Projektsteuerung genutzt werden, ist von Vorhaben zu Vorhaben sehr unterschiedlich und uns nur teilweise bekannt.

Das folgende Beispiel soll verdeutlichen, wie kostengünstig und schnell wichtige Informationen für das Projektmanagement über Veränderungen beschafft werden können:

Schriftliche Befragung

Kammerpartnerschaftsprojekt in Brasilien

Die **erste Befragung** erfolgte 1993 mit offenen Fragen. Dies war bei einer Zielgruppe von ca. 200 KMU und 150 ausgefüllten Fragebögen technisch und arbeitsmäßig machbar. Die Antworten waren zum Teil höchst verblüffend und ließen tiefe Einblicke in das Denken der KMU zu.

Die **zweite Befragung** erfolgte 1996 an 1.100 KMU nach dem unten dargestellten Schema – offene Fragen wären nicht mehr verarbeitbar gewesen. 400 Fragebögen kamen zurück. Die Rücklaufquote war nicht höher, weil es nur beschränkt gelang, den Betriebsberatern der Verbände zu vermitteln, was aus derartigen Daten ableitbar ist. Die Antworten waren pro Verband, Branche, Betrieb und Frage erstaunlich differenziert und in unerwarteter Weise selbstkritisch (Durchschnittsnote "vorher": 2,8 = mittelmäßig / "nachher": 3,8 = gut). Es finden sich auch Indikatoren dafür, dass die beteiligten KMU begonnen haben zu erkennen, dass die "Verbesserung" ihrer Lage nicht nur an betriebsexternen Faktoren festzumachen ist (Kredite, Zinsen, Steuern etc.), sondern mit selbstverantworteten Maßnahmen innerhalb des Betriebes beginnen.

Auszug aus Fragebogen

Bitte analysieren Sie die Veränderungen, die in Ihrem Unternehmen stattgefunden haben, seitdem Sie in der Branchengruppe mitarbeiten:

Wie haben sich die folgenden Aspekte in Ihrem Unternehmen verbessert (oder verschlechtert) verglichen mit ihren Erwartungen und anderen Unternehmen in derselben Branche?

Bitte füllen Sie die folgende Tabelle aus:

		Evaluierung (bitte kreuzen Sie das Zutreffende an)					
Aspekt		schlecht mittel- exzellent mäßig					Bemerkung / Beobachtung
Management und Verwaltung	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Finanzierung und Kostenkalkulation	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Versorgung mit Vorprodukten und Rohstoffen	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Ausrüstung, Instal- lation und betr. Layout	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Technologisches Niveau	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Organisation und Effizienz der Produktion	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Qualität der Produkte	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Verkaufsstrategie und Qualität d. Marketings	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Human Resources und Training der MitarbeiterInnen	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Allgemeine Einschätzung des Unternehmens	vorher	1	2	3	4	5	
	heute	1	2	3	4	5	
Welches waren die bedeutendsten Veränderungen?							

Der Vorteil der **mündlichen Befragung oder des Gesprächs** ist die Qualität, d.h. in diesem Falle die Zuverlässigkeit der gewonnenen Informationen. Dazu kommt noch, dass sich in diesem Fall (wie z.B. bei PRA eingesetzt) die Fragestellung besonders gut auf die zu Interviewenden ausrichten lässt und im Prinzip jede beliebige Person befragt werden kann. Ein Nachteil der mündlichen Befragung kann der hohe Zeitaufwand und dadurch bedingt die geringe Anzahl von Erhebungen sein. Der Zeitaufwand wird durch die Länge des Interviews und die Anzahl der Interviews bestimmt. So können Sie z.B. den Zeitaufwand erheblich reduzieren, wenn Sie Gruppen befragen.

Zu diesem Zweck können spezielle Gruppen (Fokus-Gruppen) bzw. ein Panel aus Nutzern eingerichtet werden, die regelmäßig zusammentreffen und im Rahmen einer moderierten Diskussion befragt werden. Dabei ist es allerdings möglich, dass sensible Informationen, wie die über die persönliche Einkommensentwicklung in den Gruppendiskussionen aufgrund der fehlenden Anonymität nicht erfasst werden können. Oder Sie nutzen bestehende Gruppen für die Befragung, wie das folgende Beispiel aus Laos verdeutlicht:

Laos - Eine "Action Learning Group"

In Laos wurden die TeilnehmerInnen einer "Action Learning Group", deren Fokus auf der Motivation von MitarbeiterInnen lag, nach einigen Treffen befragt, ob sie jetzt irgend etwas anders machen als bevor sie in die Gruppe kamen. Die TeilnehmerInnen benannten 20 spezifische Veränderungen, die sie in ihren Unternehmen durch die Teilnahme an der Action Learning Group (Nutzung der Projektleistung) eingeführt hatten. U.a.: die Einführung eines Bonus-Systems, die Einführung von regulären Mitarbeiterreffen, Lob der MitarbeiterInnen, Delegation von Verantwortung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Einführung von Teamwork, Einführung eines Wohlfahrtsystems und die Verbesserung der Beziehungen zu den Arbeitern. Diese Informationen über die vorgenommenen Veränderungen waren dann wiederum der Ausgangspunkt für die Formulierung entsprechender Indikatoren.

Die folgende Tabelle¹¹ gibt tendenzielle Hinweise für die Auswahl zwischen schriftlicher und mündlicher Befragung wieder:

Kriterien zur Auswahl zwischen schriftlicher und mündlicher Befragung		
Kriterien	schriftliche Befragung	mündliche Befragung
Rücklaufquote	unterschiedlich	hoch
Beeinflussung durch Dritte	möglich	kaum möglich
Länge/Umfang der Befragung	mittelgroß	groß
Interviewereinfluss	gering (wenn Fragebögen von Befragten selbst ausgefüllt werden)	groß
Genauigkeit der Informationen	eher gering	hoch
Zuverlässigkeit	unterschiedlich	hoch
Geschwindigkeit der Durchführung	relativ niedrig	niedrig
Kosten	niedrig	hoch
Repräsentativität	relativ niedrig	relativ hoch

Als **Beobachtung** kann man die planmäßige direkte Erhebung von Gegebenheiten und Verhaltensweisen verstehen, die nicht auf Fragen und Antworten beruhen. Gegenstand der Beobachtung sind im allgemeinen qualitative Gegebenheiten wie z.B. Eigenschaften und Verhaltensweisen von Personen. Z.B. kann die Machtverteilung in einer Gruppe, oder das Selbstbewusstsein einzelner TeilnehmerInnen durch die teilnehmende Beobachtung bei Treffen dieser Gruppe erfasst werden. Ein Indikator, der so überprüft werden kann, ist "die Häufigkeit der Wortmeldungen". Die teilnehmende Beobachtung wird z.B. bei PRA genutzt.

Die Anwendungsmöglichkeiten der Beobachtung sind meist begrenzt, denn oft lassen sich nicht alle relevanten (vor allem keine subjektiven Sachverhalte) erfassen. Im Vergleich zu anderen qualitativen Methoden ist die Standardisierung hier meist besonders schwierig. Die Kosten sind abhängig von der Zahl und der Länge der durchgeführten Beobachtungen im allgemeinen relativ hoch.

Die Beobachtung wird aber normalerweise auch kombiniert in Gesprächen und Interviews eingesetzt. Bei Betriebsbesuchen wird beispielsweise das Layout der Werkstatt oder die Anzahl der während eines Besuchs

¹¹ Marketing "Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft – Marketing", Herausgeber Klaus Olfert, Kiehl Verlag, 1985

eintretenden Kunden beobachtet. Diese Informationen bieten wieder Anknüpfungspunkte für weiterführende Fragen.

Mit Fotomonitoring (siehe hierzu auch Glossar) kann die Ausgangssituation, wichtige Einzelereignisse und Veränderungen dokumentiert werden.

Beobachtung

Kleingewerbeförderung in Mali

In Mali beobachtet ein lokaler Berater, der die HandwerkerInnen berät, ob sie eine Buchhaltung eingeführt haben bzw. ein Kassenbuch benutzen. Durch diese Beobachtung überprüft er, ob die HandwerkerInnen anwenden, was sie im Buchhaltungskurs gelernt haben, (Nutzung).

1.5.6 Leitfragen für die Erhebung

Mit den unterschiedlichen Erhebungsmethoden bekommen Sie Informationen, die Ihnen Aufschluss darüber geben, ob und welche Veränderungen sich in den ausgewählten Wirkungsbereichen ergeben. Die Informationen sollten u.a. Antworten auf die folgenden Fragen¹² geben:

- Kennen die Zielgruppen unsere Angebote?
- Sind Quantität und Qualität aus Sicht der Zielgruppen ausreichend?
- Wie weit nutzen die Zielgruppen die angebotenen Leistungen?
- Wer nutzt welche Leistungen wie, wann und wie oft?

¹² Angelehnt an GTZ Stabsstelle 04, "Monitoring im Projekt – Eine Orientierung für Vorhaben in der Technischen Zusammenarbeit", 1998

- Bedeutet "nutzen" im konkreten Fall kennen, akzeptieren, weiterempfehlen, nachahmen, an die eigenen Bedingungen anpassen, sich zur Gewohnheit machen?
- Wer nutzt welche Leistungen nicht wie vorgesehen?
- Wie beurteilen die Zielgruppen die Qualität?
- Wie groß ist die Bereitschaft der Zielgruppen zu eigenen Leistungen und Beiträgen?
- Gibt es auch unvorhergesehene Reaktionen auf das Leistungsangebot?
- Was hat sich aus Sicht der Zielgruppen geändert? Bei wem?
- Stellt sich der erwartete Nutzen z.B. die Einkommens- und Beschäftigungswirkungen und höheres Selbstbewusstsein, erhöhte Artikulationsfähigkeit (Empowerment) bei der Zielgruppe ein?
- Wie beurteilt die Zielgruppe ihren Nutzen? Sieht die Zielgruppe einen Zusammenhang zwischen Veränderung und Nutzung der Leistung?
- Gibt es andere weitergehende Veränderungen? Stellen sich die erwarteten weitergehenden Wirkungen aus Sicht der Zielgruppe ein?

1.5.7 Entwicklung eigener Methoden und Instrumente

Auf der Basis der Erwartungen der Beteiligten an die Qualität und Quantität der Informationen und ihrer Ansprüche an das Wirkungsmonitoring, sollten Sie nun gemeinsam mit den übrigen Beteiligten Ihren Methoden- und Instrumenten-Mix zusammenstellen. Sie können und sollten auch eigene Methoden und Instrumente entwickeln, die Ihren spezifischen Projektbedürfnissen entsprechen. Anhand des folgenden

Beispiels möchten wir zeigen, wie ein solches Mix aussehen kann.

Die Durchführung der Informationserhebung orientiert sich an den zuvor getroffenen Ent-

scheidungen, die beispielsweise auch beinhalten, ob externe Hilfe bei den einzelnen Schritten hinzugezogen wird oder nicht.

Mix von Monitoringinstrumenten

Erfahrungen eines Handwerkskammerpartnerschaftsprojekts in Brasilien

Monitoringinstrumente sind u.a.:

- Statistische Daten: vierteljährliche Erhebung von Daten der Verbände, welche diese für die eigene Planung und Entwicklung selber benötigen (u.a. Entwicklung der Mitgliederzahlen, Anzahl der branchenorientierten KMU-Arbeitsgruppen), Trainingsaktivitäten, Aktivitäten der Arbeitsgruppen etc.

Problem: In den Verbänden ist das Denken in Zahlen und Grafiken gemeinhin schlecht ausgeprägt. Es besteht dadurch die Gefahr, daß "schlechte" Zahlen nicht als Indikator für sich abzeichnende Probleme wahrgenommen werden.

- Die permanente Frage: "Was hat sich verändert?" – Die Vorbereitung auf diese im kulturellen Kontext ungewöhnliche Frage induziert Reflexionen, Diskussionen und damit Veränderungen.
- In dreijährigem Abstand die Erhebung der Meinungen der KMU zu den Veränderungen in den Verbänden, zwischen den KMU und in den KMU-Betrieben.

Der Verzicht auf sog. objektive Daten (Umsatz, Rendite, Investitionen etc.) der KMU-Betriebe und die Betonung der subjektiven Einschätzung durch die KMU erfolgt dabei bewusst und gezielt:

- Selbst wenn objektive Daten über die Betriebe erhältlich wären, bleiben diese im Projektzusammenhang weitgehend irrelevant, wenn die KMU subjektiv eine andere Wahrnehmung haben (Beispiel: das Unternehmereinkommen steigt in realen Werten, aufgrund des höheren nominalen Preisniveaus nimmt er dies jedoch nicht wahr).
- Die Frage nach der subjektiven Einschätzung der KMU läuft darauf hinaus, Indikatoren dafür zu gewinnen, ob das KMU seinen Betrieb sowie das Umfeld zunehmend als veränderbar und gestaltbar wahrnimmt. Gleichzeitig führt die aktive Auseinandersetzung mit den Fragen zu Reflexionen über die wahrgenommenen Veränderungen, neue Bewertungen sowie die Feststellung von weiterhin vorhandenen Mängeln und eventuell den Beginn weiterer Veränderungen.

1.6 Schritt VI: Auswertung der Informationen sowie Rückkoppelung

Im sechsten Schritt sollten Sie

- vereinbaren, wann und wie Sie die Informationen aus der Beobachtung analysieren und bewerten sowie

- wann und wie Sie gegebenenfalls Korrekturen einleiten, d.h. auch die Projektplanung und Projektdurchführung ändern.

Die (Re)-Orientierung der Projektplanung und Projektdurchführung an den Wirkungen sollte das Ziel des Wirkungsmonitorings sein

und somit ist die Einleitung von Korrekturen auch der wichtigste Schritt im Rahmen des Wirkungsmonitorings. All die vorherigen Schritte werden durchgeführt, um diesen letzten Schritt zu ermöglichen und nur dieser rechtfertigt auch die Kosten und Mühen der vorherigen.

1.6.1 Auswertung der Informationen

Sie sollten die Erhebungsergebnisse möglichst zeitnah und kontinuierlich analysieren und bewerten, damit Sie notwendige Korrekturen zeitnah einführen können.

Bei der Analyse der Informationen geht es darum festzustellen,

- ob sich Ihre Wirkungshypothesen bewahrheiten,
- ob und in welchem Maße die erwünschten und unerwünschten Wirkungen eintreten bzw. wie der Trend ist,
- warum bestimmte Wirkungen erreicht oder nicht erreicht wurden,
- was getan werden muss, um die gewünschten Wirkungen zu erreichen

Die vereinbarten Ziele, Indikatoren und Erhebungsmethoden bestimmen die Art der Analyse der Informationen. Es wäre nicht sinnvoll, in diesem Rahmen auf all die verschiedenen Aspekte der Analyse von Informationen einzugehen.

1.6.2 Einbeziehung der Beteiligten

Die Beteiligten sollten in die Analyse und Bewertung der Informationen einbezogen werden. Einerseits gewährleistet die Einbeziehung, dass die Beteiligten in die Lage versetzt werden, die Informationen selbst zu analysieren und zu bewerten (auch nach Ende der Projektlaufzeit). Andererseits werden durch die Diskussion der Ergebnisse

Die **Analyse quantitativer Daten** erfordert vor allem statistisches Know-how bei den Verantwortlichen und entsprechende Hard- und Software. Zur Analyse quantitativer Daten werden im allgemeinen statistische Schätzverfahren angewendet wie z.B. deskriptive Statistiken, multivariate Regressionsanalysen, Zwei-/Drei-stufige Schätzverfahren. Dabei werden Selektionsverzerrungen, Endogenität, Korrelationen und qualitative Merkmale berücksichtigt.

Wirkungsanalysen auf der Grundlage dieser Analyseverfahren liefern Ansätze für

- die Einschätzung der Kausalität unterschiedlicher Einflussfaktoren durch Parameterschätzung;
- Aussagen über die Signifikanz der Einflussfaktoren im allgemeinen, jedoch auch spezifisch bei Einteilung in Klienten-(unter)-gruppen zu treffen (Unterschiede).

Zur **Analyse qualitativer Informationen** bieten sich semi-quantitative Analysen an, indem qualitative Informationen kategorisiert werden und dann durch die Zuordnung zu einer Skala bewertet werden.

Die Kategorien sollten zusammen mit den Beteiligten gebildet werden (z.B. hohe, mittlere und niedrige Zufriedenheit der MitarbeiterInnen). Die Kategorien können dann durch die Zuordnung zu einer Skala bewertet werden z.B. 1=sehr zufriedenstellend, 2=zufriedenstellend, 3=unzureichend, 4=sehr unzureichend.

Die Kategorisierung und Zuordnung zu einer Skala ermöglicht, dass

- die Werte verglichen und für Berechnungen benutzt werden können,
- die Informationen gewichtet werden können (was ja manchmal schon bei der Indikatorenbildung vorgesehen wird),
- Durchschnittswerte, Minima und Maxima, arithmetische Mitten und Standardabweichungen berechnet werden können
- die Informationen graphisch aufbereitet und z.B. in Prozentzahlen etc. umgewandelt werden können.

wahrscheinlich schon Vorschläge für die Lösung möglicher Probleme eingebracht.

Voraussetzung für die Einbeziehung der Beteiligten ist ihre Information über die Beobachtungs- und Auswertungsergebnisse. Wenn Sie nicht schon im ersten Schritt die verschiedenen Informationsbedürfnisse der Beteiligten identifiziert haben, sollten Sie jetzt mit Ihnen vereinbaren, welche Informationen sie in welcher Form wann erhalten. Die folgenden Fragen sollten dabei beantwortet oder diskutiert werden:

- Welche Informationen benötigen Sie?
- Wozu nutzen sie die Informationen?
- Mit welchen Methoden sollen die Informationen verbreitet/präsentiert werden?
- Wie soll die Kommunikationssprache sein?

1.6.3 Rückkopplung

Die Diskussion der Auswertungsergebnisse mit den Beteiligten kann im Rahmen speziell dafür organisierter Workshops stattfinden oder in bestehenden Gremien in denen die Beteiligten regelmäßig zusammenkommen wie z.B. einem Projekt-Steering-Komitee. Die folgenden Fragen sollten u.a. diskutiert werden:

- Wissen wir genug darüber, warum wichtige Veränderungen erreicht oder nicht erreicht wurden oder unerwünschte Wirkungen eingetreten sind?
- Welche entsprechenden Aspekte sollten tiefergehend untersucht werden?
- Wie können wir die positiven Erfahrungen auf andere Aktivitäten übertragen?
- Welche Aktivitäten sollten unternommen werden, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen?

Methoden/Instrumente zur Verbreitung:

Visualisieren Sie die Ergebnisse des Wirkungsmonitorings durch den Gebrauch von Tabellen, Graphiken und andere Charts. Es gibt verschiedene Instrumente, um die Informationen zu verbreiten: Bericht, Executive Summary, Newsletter, Video, Bilder, Workshops, Poster, Theater, etc.

Visualisierung minimiert die Gefahr, dass die Beteiligten den "Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen", weil es zu viele Informationen und Statistiken gibt.

Motivieren Sie durch regelmäßige Treffen, in denen der Fortschritt der Veränderungen präsentiert und diskutiert wird.

2. Implementierung und Durchführung von Wirkungsmonitoring – Zwei Fallbeispiele

2.1 El Salvador - Partizipative Entwicklung von Wirkungsmonitoring

Im Rahmen eines Kleingewerbeförderprojektes wurden in El Salvador 20 KMU-Dienstleistungsorganisationen mit Hilfe eines argentinischen Consultants dabei unterstützt, ein Wirkungsmonitoring-System für ihre Organisationen zu entwickeln, welches

- erlaubt die Wirkungen und auch die Qualität der CEFE¹³-Trainingskurse kontinuierlich zu beobachten,
- anzeigt, ob und wann "Kurskorrekturen" notwendig sind und
- vorsieht, wie diese Informationen in die weitere Planung und Durchführung der CEFE-Aktivitäten einfließen.

Wir haben im Folgenden versucht, die Schritte, die dazu seit Oktober 1997 unternommen wurden, den sechs methodischen Schritten zum Aufbau und zur Durchführung eines Wirkungsmonitorings zuzuordnen.

Schritt 1: Vereinbarung von Zielen für das Wirkungsmonitoring

Um die verschiedenen Interessen und Erwartungen der unterschiedlichen Beteiligten an ein Wirkungsmonitoring-System zu identifizieren, wurden die Nutzer der Leistungen (UnternehmerInnen und andere potentielle TeilnehmerInnen an CEFE-Kursen) TraineeInnen, CEFE-BeraterInnen, Trainingsorganisationen sowie weitere Dienstleistungsor-

ganisationen im Bereich Unternehmertraining besucht und befragt.

Das Projektteam EMPRENDE und ein Gutachter führten dazu semi-strukturierte Interviews auf der Basis eines Leitfadens durch, um Informationen zu den folgenden Bereichen zu generieren:

- Vorstellung des/der Befragten
- Charakteristika seiner/ihrer Organisation (Branche, Markt, prioritäre Beratungsbedürfnisse)
- Rolle und Funktion des Befragten in der Organisation, im Unternehmen
- Beziehung zu dem CEFE-Trainingsprogramm des Projektes
- Erwartungen im Hinblick auf ein Wirkungsmonitoring-System
- Sondierung möglicher Alternativen für den Aufbau eines Wirkungsmonitoring-Systems und dessen Erfolgsaussichten.

Schritt 2: Identifizierung von Wirkungsbereichen

Mit den Beteiligten wurde ein Workshop durchgeführt, in dem sie die wichtigsten Wirkungsbereiche, die beobachtet werden sollen, identifizierten und vereinbarten:

- die Ebene der Unternehmen: Wettbewerbsfähigkeit, Rechnungswesen, Marketing, Produktion und Human Resources
- die Ebene der KMU-Organisationen: Trainingsleistungen

Schritt 3: Formulierung von Wirkungshypothesen

In dem genannten Workshop diskutierten die TeilnehmerInnen die Frage "Welches Ergebnis erwarten wir von CEFE?". D.h., sie stellten Vermutungen darüber an, welche Veränderung in den Unternehmen durch die Nut-

¹³ CEFE = Competency Based Economies through Formation of Entrepreneurs

zung der Projektleistung "Teilnahme am jeweiligen CEFE-Kurs" zu erwarten sind. Auf diese Weise identifizierten die Beteiligten die

folgenden möglichen Veränderungsvariablen in den sechs ausgewählten Wirkungsbereichen.

Liste mit 6 Wirkungsbereichen und 56 Variablen¹⁴

Wirkungsbereich	Variablen	
Mikro-Ebene: Unternehmen		
Wettbewerbsfähigkeit	Integration von Methoden und Techniken Einkommen Gewinne Rolle der Führung Investitionen in Fortbildung Arbeitsplanung	Zielerreichung Preispositionierung Fortbildungsbedarfe Vision der Umwelt Investitionen Zugang zu Finanzen und Finanzvolumen
Rechnungswesen	Buchhaltung	Controlling-Kapazität
Marketing	Umsatz Erweiterung durch Diversifizierung Positionierung der Marke Kundenorientierung	Anzahl der Kunden Absatz Marktpreise
Produktion	Produktivität Zeitmanagement Kosten Diversifikation Produktionsmethoden	Qualität Innovation beim Produktionsprozess Effizienz Organisation der Produktion Organisation der Werkstatt
Human Resources	Produktivität Pflichtbewusstsein/Aufgabenerfüllung Teamarbeit	Anzahl Arbeitsplätze Technische Kenntnisse bzgl. Aufgaben
Meso-Ebene: KMU-Organisationen		
Trainingsleistungen	Anwendung der Techniken Verstehen der Inhalte Teilnahme der Nutzer an Training/Fortbildung Planung/Durchführung Beratung Nachfrage (Modalitäten, Themen und Quantität) Befriedigung der Erwartungen (Typ und Niveau) Befähigung der Trainer in CEFE (Pädagogik, Kenntnisse, Sicherheit) Akzeptanz und Effektivität der CEFE-Methode Beziehungen und Austausch zwischen KMU	Netzwerke zur Unterstützung/Verhandlung Anzahl der TeilnehmerInnen Kosten der Leistungen Rentabilität Logistik Promotionsstrategie Entwicklung der Kapazität zu Selbstkritik Anzahl realisierter Aktivitäten Preise

¹⁴ Diese Liste ist das Ergebnis eines moderierten Diskussions- und Vereinbarungsprozesses. Deshalb haben wir diese Liste nicht editiert – auch wenn die ausgewählten Variablen für Externe teilweise schwer oder nicht nachvollziehbar sind.

In einem nächsten Schritt wurde ein zweiter Workshop "M+E-System – CEFE-Training" mit den Beteiligten vorbereitet und durchgeführt. An dem Workshop nahmen mehr als 30 Personen teil. Allein 20 Personen waren Klein(st)unternehmerInnen, die übrigen MitarbeiterInnen von Dienstleistern (NROs, Kammern, etc.) und MitarbeiterInnen des

Projektes. Im Rahmen des Workshops wählten die Beteiligten die wichtigsten Variablen aus, die beobachtet werden sollen, indem sie diese priorisierten. Die ausgewählten Prioritäten stellen einen zumindest 75%-igen Konsens der Workshop-TeilnehmerInnen dar.

Beispiel: Wirkungsbereich "Marketing"	
Ausgewählte Variablen	Priorisierte Variable
1. Umsatz 2. Absatz 3. Positionierung der Marke 4. Präsentation der Produkte 5. Marktpreise 6. Anzahl der Kunden 7. Kundenservice und -orientierung	1. Umsatz

Schritt 4: Entwicklung von Indikatoren

Im Anschluss an den Workshop wurden Indikatoren in Arbeitsgruppen aus Nutzern/ TeilnehmerInnen der CEFE-Kurse, VertreterInnen der Dienstleistungsanbieter und ProjektmitarbeiterInnen erarbeitet. An den Indikatoren sollte man erkennen, ob sich die ausgewählten Variablen – z.B. Umsatz – verändern.

Zur Überprüfung quantitativer Variablen wie Umsatz und Kosten wurden Indikatoren mit konkreten Prozentzahlen oder Einkommensangaben vereinbart, wenn die Verantwortlichen bereit waren, diese Informationen zu erheben. In anderen Fällen, z.B. um die Veränderung qualitativer Variablen wie Personalführung zu überprüfen, wurden entsprechende Kategorien gebildet, wie das folgende Beispiel zeigt:

Variable	Indikator	Kategorien
Personalführung	Umsetzung von Vorschlägen der MitarbeiterInnen zur Erhöhung der Produktivität	"fast nie" "manchmal" "oft"

Schritt 5: Auswahl von Erhebungsmethoden und entsprechende Durchführung der Informationserhebung

Auf der Basis der partizipativ erarbeiteten Veränderungsvariablen und Indikatoren wurden wiederum in gemischten Arbeitsgruppen

die folgenden Fragebögen zur Beobachtung der Indikatoren erarbeitet, die zu den unterschiedlichen Zeitpunkten von den (potenziellen-, Ex-) TeilnehmerInnen, TrainerInnen und oder BeraterInnen ausgefüllt werden.

Formular	Auszufüllen durch
Anmeldeformular (vor dem Einschreiben zu einem Kurs)	BeraterIn beim Besuch des Unternehmens
Anmeldeformular (zu Beginn des Kurses)	UnternehmerIn
Formular zur Abschlussevaluierung des Moduls X	UnternehmerIn
Formular zum Follow-up 6 Monate nach Kursende	UnternehmerIn

Schritt 6: Auswertung der Informationen und Rückkoppelung

Die Daten aus den Fragebögen werden zur Berechnung in EXCEL 5 oder mit einer ähnlichen Software von einem/r Verantwortlichen in der KMU-Organisation erfasst. Anhand des Programms werden die Daten im Hinblick auf die Veränderungen der Indikatoren (Vorher-Nachher-Vergleich) ausgewertet und die Wirkungsrichtung dargestellt.

Die Ergebnisse werden daraufhin mit den UnternehmerInnen im Rahmen von gemeinsamen Treffen oder Workshops diskutiert und ausgewertet, um Ansätze zu Verbesserungen der zu erbringenden Dienstleistungen zu identifizieren.¹⁵

Die Ergebnisse der Auswertungen werden innerhalb der KMU-Organisation im Hinblick darauf diskutiert, wie die Qualität ihrer Dienstleistungen noch stärker an der Nachfrage orientiert und damit verbessert werden kann.

2.2 Guatemala - Die Einrichtung von Qualitätszirkeln

In einem Stadt- und Regionalentwicklungsprogramm war der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Wirkungsmonitorings die folgende Empfehlung einer PFK: "(...) nicht nur die Aktivitäten und Ergebnisse zu monitoren, sondern auch zu beobachten, welche Wirkungen damit bei den Nutzern und/oder den Zielgruppen erzielt werden". Die Entwicklung und Durchführung eines Wirkungsmonitorings wurde daraufhin zwischen den Beteiligten als eine Aktivität in der Planung vereinbart.

möchten, wenden Sie sich am besten direkt an das Vorhaben.
Email: emprende@es.com.sv

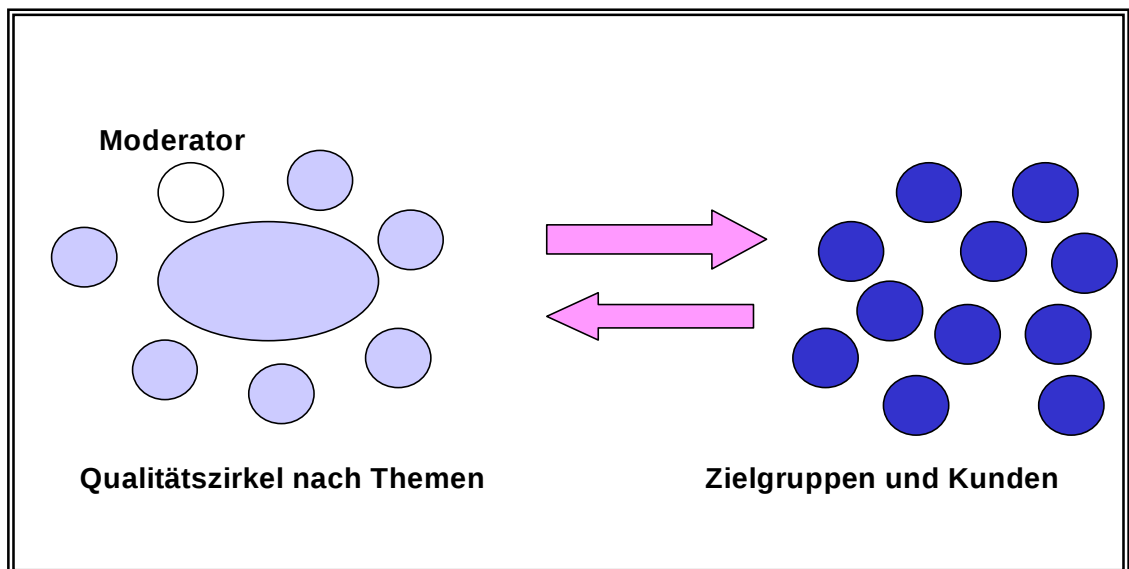
¹⁵ Da das Wirkungsmonitoring-System in El Salvador zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Orientierungsrahmens erst vor der Einführung steht, können wir leider noch nicht dokumentieren, ob es funktioniert, welche Ergebnisse erzielt wurden noch was es gebracht hat. Wenn Sie mehr darüber wissen

Im folgenden haben wir versucht das Vorgehen gemäß der Schritte 1-6 zum Aufbau und der Durchführung des Wirkungsmonitorings zu beschreiben:

Schritt 1: Vereinbarung der Ziele des Wirkungsmonitorings

Die Diskussion im Projektteam über die Ziele und Anforderungen an ein Wirkungsmonitoringsystem ergab:
Wirkungsmonitoring soll

- zeitnah Informationen über bewirkte Veränderungen bereitstellen und entsprechende Korrekturen/Neuorientierungen in der Planung und Durchführung der Projektaktivitäten ermöglichen,
- einfach zu handhaben sein,
- mit wenig Zeitaufwand durchzuführen sein,
- partizipativ entwickelt und durchgeführt werden,
- selbstkritisch sein und deshalb nicht nur von Internen durchgeführt werden.



Das Projektteam entschied, **Qualitätszirkel** einzurichten, da sie eine geeignete Methode zur partizipativen Implementierung und Durchführung von Wirkungsmonitoring sind und den o.g. Zielen und Anforderungen gerecht werden.

Eine lokale Projektmitarbeiterin wurde damit beauftragt, das Konzept der Qualitätszirkel in die bestehenden Arbeitsgruppen einzuführen. Sie unterstützt die Gruppen beim Aufbau und der Durchführung des Wirkungs-

monitorings vor allem durch Moderation und Dokumentation des Prozesses.

Die bestehenden Arbeitsgruppen setzen sich zusammen aus den wichtigsten an dem Thema beteiligten Akteuren. Sie versammeln sich regelmäßig. Die Qualitätszirkel bearbeiten bestimmte Themen, die Teilaspekten oder -Projekten des Programmes entsprechen. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen:

Qualitätszirkel	Arbeitsthemen	Akteure
Natürliche Ressourcen	Pläne der Forstverwaltung Regionaler Umweltbeirat	Landwirtschaftsministerium (Counterpart), Hauptberater RRNN, Lokaler Berater, Nationales Waldinstitut, Universität (Fachbereich Umweltschutz), Externe Moderation

Schritt 2: Identifizierung von Wirkungsbereichen

In den Qualitätszirkeln vereinbarten die Beteiligten – mit Bezug auf die Zielsetzung des Vorhabens – Wirkungsbereiche, die zuerst beobachtet werden sollten. So vereinbarten sie in einem Qualitätszirkel z.B. die folgenden Wirkungsbereiche auf der Ebene der Dorfbewohner (Nutzer der Leistungen):

- Nutzen der neuen Straße: Nutzt die Wiederherstellung der Landstraße San Isidro den Dorfbewohnern etwas? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?

- Angemessenheit der Unterhaltungsmethode: Ist die eingeführte Unterhaltungsmethode der Straße für die Dorfbewohner angemessen?

Schritt 3: Formulierung von Wirkungshypothesen

Die TeilnehmerInnen der Qualitätszirkel formulierten Schlüsselfragen, die durch die Beobachtung der Veränderungen bzw. den Dialog mit den Zielgruppen/Nutzern beantwortet werden sollten.

Wirkungsbereiche und Schlüsselfragen "Wiederherstellung der Landstraße San Isidro"

Wirkungsbereiche:

- Nutzen der neuen Straße
- Angemessenheit der Unterhaltungsmethode für die Dorfbewohner

Schlüsselfragen waren u.a.:

1. Wurde das Einkommen mit der wiederhergestellten Straße erhöht?
2. Was für Folgen hatte das Weggehen der Männer für die Familien?
3. Wie haben die Frauen sich beteiligt?
4. War es für die Frauen zusätzliche Arbeit?
5. Warum haben sich die Leute beteiligt?
6. Wer hat wirklich davon profitiert?
7. Wurde die Organisation der Bevölkerung gestärkt?
8. Welchen Nutzen sehen die Männer und welchen Nutzen sehen die Frauen in dem Projekt?

Diesen Leitfragen liegen die unterschiedlichen Vermutungen bzw. Wirkungshypothesen über die Veränderungen, die durch den Bau der Straße bewirkt werden könnten zugrunde. So z.B. durch den Bau der Straße

- erhöht sich das Einkommen der Zielgruppe, weil sie besseren Zugang zu den Märkten hat,
- gehen mehr Männer fort, weil es einfacher ist wegzugehen,
- ist für die Frauen mehr Arbeit entstanden als vorher, haben nur bestimmte Personen profitiert etc.

Schritt 4: Entwicklung von Indikatoren

Es wurden bewusst vor der Konsultation der Zielgruppen keine Indikatoren festgelegt. Als ersten Schritt der Indikatorenentwicklung

wurde mit den Zielgruppen geklärt, wie sie diese Veränderungen und den Nutzen, den sie aus den Projektaktivitäten ziehen, definieren.

Auf der Basis der Diskussionen mit den Zielgruppen wurden die Schlüsselfragen ergänzt und differenziert. Es wurden die folgenden Indikatoren im sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Bereich entwickelt, die Aussagen darüber zulassen, ob die Straße den Dorfbewohnern nutzt und ob die Unterhaltungsmethode angemessen ist. Es handelt sich dabei **nicht** notwendigerweise nur um objektiv nachprüfbare Indikatoren, die gleichzeitig Aussagen über Quantität und Zeitraum machen und einen genauen Soll/Ist Vergleich erlauben.

Wirkungsindikatoren - "Wiederherstellung der Landstraße San Isidro"	
Sozialer Bereich	• Es existiert eine reguläre Straße für den Transport von Passagieren von der Dorfverwaltung bis zum nächsten Marktzentrum • Die Unterhaltung der Straße ist eine kontinuierliche Aktivität des Komitees "Für die Verbesserung" • Die eingesetzte Zeit und Ressourcen für die Bevölkerung werden durch ihren Nutzen kompensiert (Kosten/Nutzen-Verhältnis)
Ökologischer Bereich	• Erhöhung des Holzeinschlags (unerwünscht)
Wirtschaftlicher Bereich	• Erhöhung der Produktion von Äpfeln, über den Eigenbedarf der Produzenten hinaus • Erhöhung der Anzahl Bauern, die ihren Anbau über das Subsistenzniveau hinaus erweitern • In den letzten 8 Monaten sind 2 neue Geschäfte in dem Dorf gegründet worden, die die Versorgung mit Konsumgütern verbessern

Schritt 5: Auswahl der Erhebungsmethoden und entsprechende Durchführung der Informationserhebung

Die Qualitätszirkel diskutieren und vereinbaren

- mit welchen Methoden die Veränderungen beobachtet werden sollen,
- wer sie beobachtet und
- wie oft sie beobachtet werden (Beobachtungsfrequenz).

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Beobachtungsergebnisse der ProjektmitarbeiterInnen oft nicht kritisch genug sind. Die Qualitätszirkel vereinbaren deshalb oft den Einsatz von lokalen Consultants für die Beobachtung. Sind die Rückmeldungen aus der Beobachtung kritisch, so wird z.B. die Frequenz der Beobachtung erhöht oder der Qualitätszirkel entscheidet noch tiefergehende Untersuchungen des kritischen Themas durchzuführen.

Schritt 6: Auswertung der Informationen und Rückkoppelung

Die Beobachtungen werden mit den Nutzern/Zielgruppen diskutiert, analysiert und auch von ihnen bewertet. Die Ergebnisse werden in Formblättern dokumentiert.

Die Bewertung durch die Zielgruppen/Nutzer ist mit einem Blick auf die letzte Spalte sofort abzulesen, wo sie mit Symbolen +, +- oder -

(dort wo relevant geschlechtsspezifisch) dokumentiert wird.

Ca. 1-2 Wochen nach der Erhebung der Informationen werden die Ergebnisse in den Qualitätszirkeln diskutiert. Der Qualitätszirkel entscheidet auf der Grundlage der Ergebnisse, welche erforderlichen Korrekturen vorgenommen oder welche Schritte unternommen werden sollen, um den Sachverhalt besser zu verstehen.

Der Prozess von der Einrichtung der Qualitätszirkel bis zur Diskussion der ersten Beobachtungsergebnisse hat in den verschiedenen Gruppen unterschiedlich lange gedauert: durchschnittlich 1-2 Monate.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Rückkoppelung der Beobachtungsergebnisse in die Projektdurchführung der wichtigste Schritt ist, der den Aufwand rechtfertigt.

Formblatt "Relevante Ergebnisse"

In diesem Formular werden die Indikatoren sowie die Ergebnisse der Beobachtung, ein Vorher-Nachher-Vergleich der Situation aus der Sicht der Nutzer, sowie deren Bewertung der Wirkungen dokumentiert.

Wirkungs-indikator	Situation vorher	Situation seitdem	Meinungen, die Ergebnisse stützen	Kommentare	Bewertung der Wirkungen
---------------------------	-------------------------	--------------------------	--	-------------------	--------------------------------

3. Methoden und Instrumentenglossar

Es gibt eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten, die Sie bei der Ein- und Durchführung von Wirkungsmonitoring bzw. der sechs beschriebenen Schritte anwenden können. Jede Methode und jedes Instrument hat eine begrenzte Leistungsfähigkeit. Man braucht ein breites Repertoire, damit wir uns den verschiedenen Bedürfnissen und Situationen anpassen können. Deshalb stellen wir in diesem Glossar, Methoden und Instrumente vor, die Sie im Rahmen der einzelnen Schritte des Wirkungsmonitoring anwenden können.

Wo bewährte Instrumente nicht verfügbar sind oder nicht greifen, müssen Sie gemeinsam mit den Beteiligten Vorhandenes anpassen oder Neues entwickeln. Wie in Teil1, Schritt 5, schon beschrieben, sollte auch die Auswahl der Instrumente des Monitoring mit den Beteiligten vereinbart werden.

Viele Instrumente setzen voraus, dass diejenigen, die sie einführen oder verwenden wollen, über einschlägige Moderations- und Kommunikationstechniken verfügen.

Aus diesem Grund, aber auch, um sich des Blicks von außen zu versichern, kann externer Sachverstand ein wichtiges Korrektiv sein, um der Gefahr der Betriebsblindheit zu begegnen.

Um den Rahmen dieses Orientierungsrahmens nicht zu sprengen, werden die Instrumente nur kurz beschrieben, so daß die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Wozu? – **Zielsetzung/Zweck**
- Wann und wo einzusetzen? Wie anzuwenden? – **Anwendung**
- Wo erfahre ich mehr? – **Quelle**

Darüber hinaus werden eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten zu Monitoring im allgemeinen in den folgenden Veröffentlichungen beschrieben: *"Prozeßmonitoring - Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen"*, *"Monitoring mit der Realität in Kontakt bleiben"*, *"Guidelines to Impact Monitoring – Toolkit"*, *"Methodenkompass"* und *"World Bank Participation Sourcebook"*¹⁶.

3.1 Aufgabenverteilung

Zielsetzung/Zweck: Überprüfung und Anpassung der Aufgabenverteilung, Orientierung der Partner hin auf die gemeinsame Aufgabe.

Anwendung: Kann sowohl gemeinsam mit den beteiligten Partnern als auch kontrastiv erfolgen. Im zweiten Fall werden die Partner zunächst getrennt eine Beurteilung der Aufgabenverteilung erarbeiten und eventuell neue Vorschläge machen (Vorteil: Unterschiede werden nicht vorschnell eingeebnet, um dann später als Konflikte aufzubrechen).

Schritte:

1. Beschreibung der Gesamtaufgabe (Wie lässt sie sich in Teilaufgaben gliedern?)
2. Aufgabenkritik (Wie wurden die Teilaufgaben bisher gelöst? Ergebnis? Welches waren die kritischen, limitierenden Faktoren? Welche Minimalanforderungen gibt es?),
3. Aufgabenverteilung (Wer kann, wer will was machen? Welche Unterstützung brauchen sie?)

Quelle: GTZ, Abteilung 402, "Prozessmonitoring - Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen", 1993.

¹⁶ Siehe Literaturverzeichnis.

3.2 Benchmarking

Zielsetzung/Zweck: Verbesserung der Qualität der Ergebnisse und des Leistungsprozesses durch den systematischen Vergleich mit einem anderen herausragenden (vergleichbaren) Projekt.

Anwendung: Benchmarking sucht den relativen Vergleich von Qualität.

Schritte:

1. Bildung eines Benchmarking-Teams im eigenen Projekt, das festlegt, welche Aspekte und Größen verglichen werden sollen.
2. Identifizierung eines entsprechenden Projektes. Besuch beim Partner. Erweiterung des Teams durch Vertreter des Partnerprojektes.
3. Auswahl der zum Vergleich geeigneten variablen Größen (Indikatoren, Kennzahlen, Prozesse), die dann für das eigene Vorhaben als Messlatte (benchmark) dienen.
4. Erstellung eines Benchmarking-Berichts, als Grundlage für das Monitoring.

Quelle: "Monitoring - mit der Realität in Kontakt bleiben", DEZA, Bern 1997.

3.2.1 Beneficiary Assessment (BA)

Zielsetzung/Zweck: Erfassung der Wahrnehmungen und Haltungen von Begünstigten, Zielgruppen und Beteiligten.

Anwendung: BA ist eine qualitative Untersuchungs- und Evaluierungsmethode, die hauptsächlich mit drei Erhebungsinstrumenten arbeitet:

- tiefgehende offene Interviews bzw. Diskussionen über Schlüsselthemen
- Fokusgruppendiskussionen

- direkte Beobachtung und teilnehmende Beobachtung.

Die Interviews und Beobachtungen können mit Individuen oder Gruppen in ländlichen oder städtischen Gegenden durchgeführt werden. Fokusgruppen werden im allgemeinen benutzt, um mehrere Begünstigte zu interviewen und um eine Organisation zu erfassen.

Normalerweise werden BAs von lokalen Personen durchgeführt, die durch einen erfahrenen Teamführer oder Soziologen gecoacht werden. Meist wird ein erfahrener Moderator für Fokusgruppen und Teilnehmerbeobachter benötigt.

Schritte:

1. Einführung: Identifikation und Diskussion von Problembereichen auf der Basis vorliegender Informationen. Erstellung eines Leitfadens für semi-strukturierte Interviews.
2. Konzeption der Untersuchung: Festlegung der zu befragenden Zielgruppe, der zu untersuchenden Themen und des Untersuchungsteams.
3. Auswahl und Orientierung der lokalen Interviewer: Die Interviewer werden in akkuratem Schreiben und Beschreiben, Wahrnehmung und Trennung von Vorurteilen, Notizen und Datenanalyse trainiert.
4. Durchführung der Untersuchung: Fokusgruppendiskussionen, Teilnehmerbeobachtung und Organisationsanalyse.
5. Vorbereitung des BA-Berichts und der Empfehlungen

Quelle: World Bank, Participation Sourcebook, Environmental Department Papers, 1995

3.2.2 Beteiligtenanalyse (stakeholder – analysis)

Zielsetzung/Zweck: Identifizierung der Interessen der Beteiligten und der Art und Weise, wie sie das Projekt beeinflussen.

Anwendung: Die Beteiligtenanalyse sollte immer am Anfang eines Vorhabens durchgeführt werden und dann, wenn die Planung revidiert wird.

Beteiligte sind alle Personen, Gruppen und Organisationen, die ein Interesse am Projekt haben. Schlüsselbeteiligte (key stakeholder) sind diejenigen, die den Erfolg des Projektes signifikant beeinflussen. Die Analyse hilft das organisatorische Umfeld zu erfassen, die Interessen und Beziehungen (auch mögliche Konflikte) zwischen den Beteiligten und ihre angemessene Mitwirkung zu identifizieren.

Schritte:

1. Tabelle mit den Beteiligten erstellen,
2. Bedeutung der einzelnen Beteiligten für den Erfolg des Vorhabens sowie ihrer relativen Macht und ihres Einflusses bewerten,
3. Risiken und Annahmen, die die Projektkonzeption und den Erfolg beeinflussen identifizieren.

Quelle: "Guidance Note on how to do Stakeholder analysis of aid Projects and Programmes",

<http://www.oneworld.org/eufiric/gb/stake1.1.htm>

3.3 Beziehungenformen verdeutlichen

Zielsetzung/Zweck: Verbesserung der Zusammenarbeit der Beteiligten an Netzwerken.

Anwendung: Sichtbarmachen der unübersichtlichen Wechselbeziehungen zwischen Organisationen durch die Aufnahme des Beziehungsgefüges und der Beziehungsformen.

Schritte:

1. Das Beziehungsnetz: Workshop in dem die wichtigsten Akteure ihre Beziehungen graphisch darstellen (Zwischen wem bestehen Beziehungen? Woraus bestehen die Beziehungen? Was wird zwischen ihnen ausgetauscht?).
2. Identifizierung der wichtigsten Beziehungsinhalte wie z.B. Leistungs-, Markt-, Rechts-, Informations-, Interpersonale- und Machtbeziehungen.
3. Vertiefung der Beziehungen (wenn notwendig) Matrix z.B. zwischen A und B, die sich gegenseitig Leistungen erbringen. Diskussion. Konflikte werden sichtbar.

Quelle: "Monitoring – mit der Realität in Kontakt bleiben", DEZA, Bern 1997.

3.3.1 Dorfressourcen/Infrastrukturkarte

(siehe Participatory Rural Appraisal, Pkt. 3.6)

3.3.2 Focusgruppe

Zweck/Zielsetzung: Erfassung von qualitativen Informationen und Entwicklungen wie z.B. Wahrnehmungen, Haltungen und Gefühle von Zielgruppen und/oder Nutzern.

Anwendung: Sichtbarmachen der Wahrnehmungen und Haltungen von Zielgruppen/Nutzern sowie ihrer Veränderungen durch moderierte Gruppendiskussionen von jeweils ca. 2-4 Stunden über einen längeren Zeitraum (einige Monate bis Jahre) sowie teilnehmende Beobachtung.

Schritte:

1. Festlegung der Informationsbedürfnisse (Was wollen wir wissen? Worüber möchten wir etwas erfahren?).
2. Identifikation von ca. 4-12 TeilnehmerInnen (Zielgruppe, Nutzer), die bereit sind über vorgegebene Themen in einer Gruppe zu diskutieren sowie eines Moderators/In.
3. Vorbereitung der Moderation, Erarbeitung eines Leitfadens für eine semi-strukturierte Diskussion.
4. Durchführung des/der moderierten Gruppendiskussionen.

3.4 Fotomonitoring

Zielsetzung/Zweck: Dokumentation der Ausgangssituation, wichtiger Einzelereignisse und von Veränderungen, Informationserhebung mit visuellen Mitteln.

Anwendung: Der Fotobeobachter arbeitet mit Fotochecklisten, einem Drehbuch und einer geeigneten Fotoausrüstung. Er/sie braucht fototechnische Grundkenntnisse und sollte Spiegelreflexkameras bedienen können.

Um die Fotobeobachtung durchzuführen, müssen wir entscheiden, was nehmen wir (periodisch) auf, wo beobachten wir, wer macht die Aufnahmen, wie führen wir die Fotobeobachtung durch, wann fotografieren wir, wie werten wir aus und wie archivieren wir?

Jeder Bildinhalt lässt sich auf verschiedenen Ebenen interpretieren: auf einer sichtbaren (wahrnehmen), einer verdeckten (Zusammenhänge suchen, Fragen formulieren) und einer Kontextebene (interpretieren, mit Zusatzinformationen und Erfahrungen vergleichen).

Quelle: "Fotografie in der Projektarbeit", DEH, Bern 1991

Eine einfachere Art des Fotomonitorings kann auch beispielsweise von auf diesem Gebiet nicht so versierten Betriebsberatern durchgeführt werden. Mit einfachen Kameras, die über eine automatische Blitzlichtauslösung verfügen, können beispielsweise Ausstattung und Layout eines Kleinbetriebes zu Beginn einer Beratung fotografiert werden. Bei einem späteren Besuch wird eine weitere Aufnahme gemacht. Dieser Vorher-Nachher-Vergleich gibt Ansatzpunkte für vertiefende Gespräche mit dem/der Betriebsinhaber/-in über die im Zeitraum eventuell erfolgten Änderungen (Erfahrungen aus einer Projektarbeit).

3.4.1 Fragebogen

(siehe strukturierte Interviews, Pkt. 3.16)

3.4.2 Halbstrukturierte Interviews

(siehe Participatory Rural Appraisal, Pkt. 3.6)

3.4.3 Jahreszeitlicher Kalender

(siehe Participatory Rural Appraisal, Pkt. 3.6)

3.5 Kundenbefragung

(siehe Systematische Kundenbefragung, Pkt. 3.17)

3.5.1 Macht- und Interessenanalyse

Zielsetzung/Zweck: Grobe Klärung von Macht- und Interessenlagen in organisatorischen Netzwerken im Hinblick auf die Beeinträchtigung von Projekt-/Programmzielen.

Anwendung: Klärung der Divergenz zwischen den Realzielen der beteiligten Akteure und dem Nominalziel des Netzwerkverbundes.

Quelle: Urban, K.: "Die Macht- und Interessenanalyse - das Beispiel Oruro Bolivien", in Huppert, W. und Urban, K.: "Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung (inter-act)", Ergebnisdokumentation, GTZ, OE 421, Eschborn 1994

3.5.2 Matrix-Ranking: Prozessorientierte Impact-Monitoring-Matrix

(siehe Participatory Rural Appraisal, Pkt. 3.6)

3.5.3 Mobilitätskarte und Venndiagramm

(siehe Participatory Rural Appraisal, Pkt. 3.6)

3.6 Participatory Rural Appraisal (PRA)

PRA ist aus Rapid Rural Appraisal (RRA) entstanden und umfasst bestimmte informelle Techniken bzw. Instrumente, die in ländlichen Gegenden eingesetzt werden, um Informationen zu sammeln und zu analysieren. Aufgrund der Probleme oder Verzerrungen, die die Informationssammlung durch "Externe" mit sich bringt, werden bei PRA die Informationen von lokalen Personen erhoben, wobei Externe eher die Rolle von Moderatoren einnehmen.

Zielsetzung/Zweck: Schnelle und effiziente Informations- und Hypothesenbeschaffung über Wahrnehmungen und Erwartungen verschiedener (oft benachteiligter) Bevölkerungsgruppen in ländlichen Regionen.

Anwendung: Sammeln, analysieren und bewerten von Daten durch qualitative Forschungsmethoden.

Grundprinzipien:

- Triangulation, d.h. Beobachtung aus verschiedenen Perspektiven durch Anwendung verschiedener Techniken, Nutzung unterschiedlicher Informations-

quellen, Befragung unterschiedlicher Personen.

- Partizipation und Lernen von den Leuten durch interaktiven Dialog zwischen PRA-Team und Leuten, Diskussion ihrer Wahrnehmungen.
- Teamwork, d.h. PRA sollte möglichst von einem Team aus Externen und lokalen Leuten mit unterschiedlichen beruflichen und akademischen Hintergründen durchgeführt werden, um möglichst viele Wahrnehmungen einzubringen.
- Flexibilität: PRA stellt kein Standardschema zur Verfügung.
- Keine unnötige Sammlung von Informationen und keine unangemessene Genauigkeit.

Drei Phasen:

1. Vorbereitung (Planung und Organisation der Besuche im Feld).
2. Feldbesuche (Sammlung und teilweise Analyse der Informationen).
3. Analyse- und Evaluierungsphase inklusive Bericht schreiben.

Quelle: World Bank Participation Sourcebook, Environmental Department Papers, Juni 1995, Schäfer B., Universität Hohenheim.

3.7 PRA-Instrumente

3.7.1 Dorfressourcen/Infrastrukturkarte

Zielsetzung/ Zweck: Aufzeichnung von lokalen Ressourcen und Infrastruktureinrichtungen/-möglichkeiten und deren Evolution.

Anwendung: Eine repetitive Aufzeichnung lokaler Ressourcen und sozio-ökonomischer Infrastruktureinrichtungen ermöglicht eine anschauliche Entwicklung des Sozialkapitals

(auf Gemeindeebene) aufgrund der Projektinterventionen. Eine qualitative Erweiterung kann eingebaut werden, in dem zusätzlich die Beziehungen zu anderen Dörfern, Städten, Märkten mit eingezeichnet werden (Flussdiagramm), so daß z.B.: Veränderungen beim Zugang zu Inputs und in der Vermarktungsstruktur sichtbar gemacht werden können.

3.7.2 Halbstrukturierte Interviews

Zielsetzung/ Zweck: Erster Überblick über Problembereiche und deren Einflussfaktoren separat nach der spezifischen Einteilung in homogene Untergruppen zur Formulierung von kontextbezogenen und zielgruppenkonformen Wirkungshypothesen.

Anwendung: Dorfbesuche: Treffen mit der Zielgruppe in deren Umfeld (Arbeits- und Lebensumfeld).

Als erster Schritt zur Formulierung von Hypothesen und Indikatoren werden auf der Grundlage von Einzelinterviews, Interviews mit Schlüsselinformanten und/oder Gruppeninterviews Fragen nach der Lebensrealität der Zielbevölkerung in Zusammenhang mit den Projektinterventionen gestellt.

3.7.3 Jahreszeitlicher Kalender

Zielsetzung/ Zweck: Darstellung komplexer Zusammenhänge zwischen jahreszeitlichen Perioden (Regen-/Trockenzeit etc.) und deren Wechselwirkungen und Beziehungsmuster.

Anwendung: In Gruppendiskussionen werden quantitative (Einkommen, Preisentwicklungen, monatlicher Arbeitsaufwand etc.) und qualitative Informationen (Auftreten von Krankheiten, Klima etc.) erfragt und in einem

Diagramm mit monatlicher (lokaler) Aufteilung untereinander abgetragen. So können Zusammenhänge und Kausalitäten der einzelnen Bereiche diskutiert und miteinander in Beziehung gebracht werden. Auf der Grundlage dieser Diskussionen lassen sich einige Kernbereiche ausfindig machen, die sich in der Hypothesenformulierung unter den erklärenden Variablen einreihen lassen. Ebenso kann schon in der Diskussion mit den Gruppenmitgliedern auf die Signifikanz einzelner Bereiche bezüglich erwarteter Projektwirkungen eingegangen werden, so dass dieses Instrument auch als eine Art Zukunftsvisionen einsetzbar ist (potentielle Veränderungen mit Projektintervention).

3.7.4 Matrix-Ranking: Prozessorientierte Impact-Monitoring-Matrix (PIM-M)

Zielsetzung/ Zweck: Bestimmung der Schlüsselindikatoren für die einzelnen Wirkungsbereiche.

Anwendung: Aufbauend auf den Ergebnissen des Präferenzen-Rankings wird beim Matrix-Ranking eine Reihe von Einflussfaktoren nach ihrer Signifikanz bei der Erklärung des Wirkungsbereiches eingeteilt (Kausalität: sehr niedrig bis sehr hoch). Mit der wiederholten Anwendung dieser Methode können in einer tabellarischen Auswertung der Ergebnisse Trends und Prozesse erkannt werden, die z.B. beim Wirkungsbereich Rentabilitätssteigerung sowohl auf quantitativen (z.B. Betriebskapital) als auch qualitativen z.B. (Aus-)Bildungsniveau Erklärungsmerkmalen beruhen. Die Signifikanz einzelner Indikatoren gibt dann auch Aufschluss über möglicherweise fehlende Projektkomponenten, z.B. wenn von der Zielgruppe dem Ausbildungsstand mehr Signifikanz zugeordnet wird als dem Zugang zu Finanzkapital für eine Rentabilitätssteigerung (das Projekt

jedoch Ausbildung/Weiterbildung nicht selbst anbietet oder nur in Kooperation mit einer anderen Organisation).

3.7.5 Mobilitätskarte und Venndiagramm (Organisationen)

Zielsetzung/Zweck: Diese Mischung aus Dorfkarte und Venndiagramm verdeutlicht bei den Frauen deren perzeptionelle Veränderungen und soziales Engagement (Empowerment).

Anwendung: Auf der Grundlage einer erweiterten Dorfkarte mit Beziehungen zum Umfeld (Dörfer, Märkte etc.) und dem Aufzeichnen von relevanten Institutionen/Organisationen können Veränderungen im Bereich des Human- und Sozialkapitals v.a. bei den Frauen aufgezeichnet werden (Mobilitätskarte).

Beziehungssysteme - sowohl die Richtung (Pfeile) als auch die Intensität (Dicke der Pfeile) - können als Flussdiagramme dargestellt und anhand derer über Zugang zu Ressourcen, Kontrolle und Machtbefugnisse diskutiert werden.

3.7.6 Präferenz-Ranking

Zielsetzung/Zweck: Festlegung von Wirkungsbereichen; Ergebnismatrix.

Anwendung: Auf der Grundlage vorangegangener Diskussionen über Problembereiche, Ursachen- und Wirkungszusammenhänge werden Einschätzungen der Gruppenmitglieder über die Wichtigkeit einzelner Wirkungsbereiche durch die Vergabe von Wertungen gemacht und miteinander verglichen. Für ein prozessorientiertes Wirkungsmonitoring ist es interessant, das Ranking nach einer bestimmten Periode zu wieder-

holen und die Veränderungen mit den Gruppenmitgliedern zu diskutieren.

3.8 Problembaum

Zielsetzung/Zweck: Identifizierung der relevanten Ursachen eines Problembereichs oder von Zukunftsvisionen; Wirkungs- und Ursachenzusammenhänge.

Anwendung: In einem Brainstorming mit den Gruppenmitgliedern (Prinzip Mind-Mapping) werden einem bestimmten Hauptproblem (z.B. geringe Rentabilität der Einkommensaktivität) die Ursachenbereiche und ihre Zusammenhänge zugeschrieben. Dabei stellen die Wurzeln des Baumes die Ursachen und die Äste die sichtbaren Auswirkungen dar (z.B. Ein geringes Einkommen ist Ursache für begrenzte Ausgaben für Schulbildung, Gesundheitsversorgung etc.). Auf der Grundlage der Aussagen können dann die sichtbaren Symptome des Problems in Wirkungsbereiche umformuliert werden. Auf dieser Grundlage können ebenso Zukunftsvisionen diskutiert werden. Was würde sich im Alltag verändern, wenn die Rentabilität höher wäre (z.B. direkter Effekt: Einkommenssteigerung; indirekter Effekt: verbesserte Schulbildung der Kinder durch höhere Ausgaben in dem Bereich; verbesserte Wasserqualität durch Bau eines eigenen Brunnens, d.h. verbesserte Gesundheitslage, Steigerung der Arbeitsproduktivität etc.). Bei der Formulierung der "Konditionalfragen" ist jedoch je nach kulturellem Kontext darauf zu achten, daß bei der Formulierung der Fragen mit Beispielen aus dem täglichen Leben gearbeitet wird.

3.9 Qualitätszirkel

Zielsetzung/Zweck: Identifizierung und Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten

und Problemlösungen im Hinblick auf den Leistungsprozess und die Ziel-/Ergebniserreichung.

Anwendung: Die Mitglieder eines Zirkels kommen aus demselben Arbeitsbereich und treffen sich in regelmäßigen Abständen. Sie diskutieren ihre Arbeitsvorgänge und schlagen Verbesserungen vor, die sie entweder selbst umsetzen oder auf die sie Einfluss nehmen wollen. Vorschläge, die andere Bereiche betreffen werden dem Management vorgelegt. Die Treffen werden moderiert. Als optimal gelten 10 Mitglieder.

Quelle: Peters, T., "Kreatives Chaos", Hamburg 1988, S.600, in "Monitoring im Projekt - Eine Orientierung für Vorhaben in der TZ", GTZ - Stabsstelle, 1998

3.10 PIM – Partizipatives Wirkungsmonitoring auf der Ebene von Gruppen

Zielsetzung/Zweck: Orientierung von Selbsthilfepvorhaben an den sozio-kulturellen Wirkungen mit dem Fokus auf subjektiv erwünschten Veränderungen der Zielgruppen. Initiierung eines Lernprozesses bei der Zielgruppe.

Anwendung: Kontinuierliche Wirkungsbeobachtung durch Selbsthilfe-Gruppen (Zielgruppe) in Selbsthilfeprojekten.

Einführung von partizipativem Wirkungsmonitoring in den Gruppen gemäß der folgenden Schritte bzw. durch die Diskussion der folgenden Fragen:

- Was soll beobachtet werden? (Erwartungen und Ängste),
- Wie soll es beobachtet werden?
- Wer soll beobachten?

- Wie sollen die Ergebnisse dokumentiert werden?
- Was wurde beobachtet?
- Warum diese Ergebnisse?
- Welche Schritte sollen unternommen werden?

Quelle: Dorsi German/Eberhard Gohl, "Participatory Impact Monitoring", Booklet 1., Group based Impact Monitoring, GTZ - GATE, 1986

3.11 PIM – Partizipatives Wirkungsmonitoring auf der Ebene von Nichtregierungsorganisationen

Zielsetzung/Zweck: Orientierung der Projekte an ihren sozio-kulturellen Wirkungen, Initiierung eines Lernprozesses bei der Nichtregierungsorganisation und der Zielgruppe.

Anwendung: Kontinuierliche Wirkungsbeobachtung durch NRO und Selbsthilfe-Gruppen (Zielgruppe) in Selbsthilfeprojekten.

Schritte:

1. NRO-MitarbeiterInnen in Partizipatives Wirkungsmonitoring einführen. Sie sind die Hauptakteure und moderieren den PIM-Prozess bei den Gruppen. Sie wählen Indikatoren aus, beobachten, dokumentieren analysieren Veränderungen und bereiten Entscheidungen vor.
2. Monitoring sozio-kultureller Wirkungen (insbesondere Lernprozesse, capacity building und Verhaltensänderungen) durch gemeinsame Workshops (NRO und Selbsthilfegruppen), in denen das NRO-Monitoring mit dem Gruppen-Monitoring verglichen wird. Diskutiert werden Leitfragen wie z.B. was hat sich wie geändert? Was haben die Leute gelernt? Was für Schritte müssen unter-

nommen werden? Wie können wir das Monitoring verbessern?

3. Analyse der Ergebnisse durch NRO-MitarbeiterInnen: Welche Schlussfolgerungen können wir daraus für unsere Arbeit ziehen?

Quelle: Dorsi German/Eberhard Gohl, "Participatory Impact Monitoring", Booklet 1., Group based Impact Monitoring, GTZ - GATE, 1986

3.12 RRA – Rapid Rural Appraisal

(siehe Partizipatory Rural Appraisal, Pkt. 3.6)

3.13 Rollen klären

Zielsetzung/Zweck: Klärung der Rollen der Beteiligten eines Vorhabens/Programms/Netzwerkes vor dem Hintergrund der gegenseitigen Erwartungen.

Anwendung: Die Rolle sagt etwas darüber aus, wie ich meine Aufgabe erfülle. Rollen verändern sich während der Zusammenarbeit durch neue Erwartungen, veränderte Ansprüche und Kompetenzen etc. Sie sind verhandelbar. Die drei Schlüsselfragen dazu lauten:

1. Was erwarten die anderen von uns?
2. Was erwarten wir von anderen?
3. Was erwarten wir von uns selbst?

Schritte:

1. Darstellung der Erwartungen (Matrix)
2. Diskussion: Mit welchen Erwartungen sind wir einverstanden oder nicht? Was ist zur Erfüllung unserer Rolle unabdingbar? Können wir die Erwartungen der anderen erfüllen?
3. Konfliktbearbeitung: Konzentration auf die Konflikte, deren Klärung von den Beteiligten als wichtig empfunden wird. Die Vertreter stellen sich die folgenden Fra-

gen: Wie wichtig ist die Beziehung für uns? Wer steht stellvertretend in Beziehung? Welche Vereinbarungen und Abmachungen regeln die Beziehung? Was tun wir, damit die Information fließt? Vergleich der unterschiedlichen Erfahrungen und Wahrnehmungen, Klärung der Beziehungen und/oder Umgestaltung.

Quelle: GTZ, Abteilung 402, "Prozessmonitoring - Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen", 1993

3.14 Selbstevaluierung

Zielsetzung/Zweck: Initiierung eines Lern- und Entwicklungsprozesses, der von den Beteiligten (Einzelpersonen, Gruppen/Arbeitsteams, Organisationen, Projekte) freiwillig in eigener Verantwortung getragen wird.

Anwendung: Beteiligte versuchen Antworten auf die Fragen zu finden: Was will ich herausfinden? Wie möchte ich dabei vorgehen? Mit wem möchte ich zusammenarbeiten? Was will ich dabei vermeiden?

Standortbestimmung, Fragen zum individuellen Wertesystem, Evaluierung der Motive (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft) und Ziele, Widerstände und Ängste werden positiv genutzt (Konfliktenergie) und in Fragen und Themen umgewandelt.

- Zuordnung zu Bereichen:
Worum geht es? Zielsetzung und Motivation (Bedürfnisanalyse), Beziehungen und Zusammenarbeit, Arbeitsabläufe, Arbeitsumfeld, Umgang mit der Zeit.
- Kriterien
Worauf kommt es an?
- Indikatoren
Wie erfasse ich das?

Quelle: "Wegweiser zur Selbstevaluation",
DEH, Bern 1995

äußerlich wenig sichtbaren Veränderungen
(von Haltungen, Auffassungen, Meinungen).

3.15 Stakeholder-Analyse

(siehe Beteiligten-Analyse, Pkt. 3.2.2)

Anwendung: Ausgangspunkt: Formulierung
von Wirkungshypothesen und Eingrenzung
der daraus abgeleiteten Fragen, Testlauf,
Kontrollgruppen, methodisch einwandfreie
Auswahl der Beteiligten. Versand von Frage-
bögen an und/oder strukturierte Interviews
mit ausgewählten Personen, Gruppen.

3.16 Strukturierte Interviews

Zielsetzung/Zweck: Statistische Erfassung
und Auswertung von Auswirkungen sowie

Checkliste zur Vermeidung von Fehlern bei der Erstellung von Fragebögen:

Auf welchen ausformulierten Wirkungs-Hypothesen beruht die Umfrage bzw. das strukturierte Interview?

Welche quantitativen Erkenntnisse erwarten wir von der Umfrage?

Über welche anderen unabhängigen Informationsquellen verfügen wir, um die Aussagekraft der Umfrage zu überprüfen?

Ist der Kreis der zu Befragenden klar eingegrenzt und statistisch aussagekräftig?

Ist die Kontrollgruppe unabhängig von den zu Befragenden gewählt?

Sind alle Fragen kulturell zumutbar, angemessen eindeutig und für die Überprüfung der Hypothesen wesentlich?

Haben wir die Fragen getestet?

Haben wir Kontrollfragen eingebaut?

Steht der Arbeitsaufwand in einem vernünftigen Verhältnis zum erwarteten Ertrag?

Welche Fehlerquellen enthält die Umfrage?

Welche statistischen Abweichungen sind aufgrund der Fehlerquellen bei der Auswertung und Interpretation zu berücksichtigen?

Wie werten wir die Umfrage aus?

Welche Auswertungsmethoden stehen zur Verfügung?

Verfügen die Personen, die die Umfrage durchführen, über die notwendige Vorbereitung und Ausbildung?

Quelle: "Monitoring – mit der Realität in Kontakt bleiben", DEZA, Bern 1997

3.17 Systematische Kundenbefragung

Zielsetzung/Zweck: Orientierung der Leistungen an den Kundenwünschen, systematische Erfassung der Anliegen der Zielgruppen und Leistungsnutzer.

Anwendung: Die systematische Kundenbefragung beruht auf den Prinzipien

- Befragung: Einholung von Feedback der Beteiligten, Nutzer und Zielgruppen zu den Projektleistungen,
- Handlung: Überprüfung der Projektkonzeption und der Verfahren auf der Basis der erhobenen Informationen,
- Follow-up: Überprüfen der Ergebnisse der Veränderungen.

Schritte:

1. Festlegung von Informationszielen (Welche Informationen sollen erhoben werden?). Identifikation der zu Befragenden "Kundengruppen".
2. Entwicklung der Datenerhebungsinstrumente.
3. Präsentation und Verteilung der Ergebnisse.
4. Orientierung der Handlungen an den erhobenen Informationen.

Quelle: World Bank Participation Workbook

3.18 Wirkungs-Hypothesen

Zielsetzung/Zweck: Wirkungs-Hypothesen machen sichtbar, wie sich Projektmaßnahmen im Umfeld auswirken können.

Anwendung: Gründung einer Arbeitsgruppe Wirkungsmonitoring, die die folgenden Schritte plant und durchführt:

1. Entwurf von Wirkungs-Hypothesen.
2. Öffnung und Perspektiventrennung: Gespräche mit einzelnen Akteursgruppen

über das Thema, Gesprächsraster: provisorische Wirkungshypothesen.

3. Workshop "Wirkungsmonitoring": Diskussion der Wirkungs-Hypothesen, Gewichtung und Auswahl der wichtigsten Beobachtungsfelder, Festlegung von Indikatoren und Informationsquellen.
4. Bericht: Ergebnisse des Workshops, Arbeitskonzept für das Wirkungsmonitoring mit einem Informationsplan.

Quelle: "Monitoring – mit der Realität in Kontakt bleiben", DEZA, Bern 1997

3.19 Wirkungsmonitoring Team

Zielsetzung/Zweck: Effiziente Gestaltung des Wirkungsmonitoring-Prozesses in komplexen Vorhaben.

Anwendung: Im Wirkungsmonitoring-Team sollte neben weiteren Projektbeteiligten anfangs auch ein/e Berater/-in mitwirken. Langfristig sollten Monitoring-Beauftragte der Partnerinstitutionen befähigt werden, dass Wirkungsmonitoring selbständig durchzuführen.

Die folgenden Aspekte sollten berücksichtigt werden:

- **Fairneß und Objektivität in der Wahrnehmung von WM:** interne und externe Sichtweisen sollten integriert werden.
- **Multidisziplinäre Expertise:** Erfahrung in Datenerfassung, -analyse und dem Aufbau eines WM-Systems ist wünschenswert.
- **Gender-Orientierung:** ein aus Männern und Frauen zusammengesetztes Team erleichtert einen genderspezifischen WM-Ansatz.
- **Fähige lokale MitarbeiterInnen:** das WM sollte nach Projektende von den Partnerinstitutionen fortgeführt werden.

- **Koordinationsfähigkeit:** Datensammlung und Nutzung der Daten müssen andere Organisationen einschließen.
- **Kommunikationsfähigkeit:** die partizipative Vorgehensweise des WM erfordert ein kommunikatives Team, das fähig

ist Konflikte zwischen den Akteuren zu thematisieren.

Quelle: "Guidelines for Impact Monitoring – Sustainable Landmanagement", GTZ, Abteilung 4542.

4. Anhang – Literaturliste

1. Publikationen

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, *"Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung"*, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, 1998

DEH, *"Fotografie in der Projektarbeit - Nutzen und Grenzen der Fotobeobachtung"*, 1991

DEH, *"Wegweiser zur Selbstevaluation"*, 1995

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), *"Monitoring - mit der Realität in Kontakt bleiben"*, 1997

DEZA, *"Spiegelin, Spiegelin an der Wand - Zum Thema 'Selbstevaluation' (SE) in der Entwicklungszusammenarbeit"*, 1990

Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (DEH), *"Evaluation im Spannungsfeld von 'Genauem' und 'Mächtigem' - Eingebaute Evaluation am Beispiel eines Projektes zur Unterstützung dörflicher Aufforstung in Madagaskar"*

Dolzer H., Dütting M., Galinski D., Meyer L.R., Rottländer P., *"Wirkungen und Nebenwirkungen"*, Edition Weltweite Solidarität, 1998

Ebeling U., *"Berufliche Bildung im informellen Sektor – Beschäftigungswirksamer Kompetenzerwerb in Pakistan"*, GTZ, 1998

German D., Gohl E., *"Participatory Impact Monitoring" (PIM), Booklet 1 and 2"*, GTZ-GATE, 1986

GTZ, Abt. 23, *"AVU-Leitfaden – Was wird aus unseren Absolventen? Ein Methodenangebot für Projekte der gewerblichen Berufsbildung"*, 1987

GTZ, Abt. 23, *"AVU-Leitfaden – Was wird aus unseren Absolventen? Materialienband"*, 1987

GTZ, Abteilung 402, *"Methodenkompass – Eine praktische Orientierungshilfe für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich"*, 1993

GTZ, Abteilung 402, *"Prozessmonitoring - Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen"*, 1993

GTZ, Stabsstelle 04, *"Monitoring im Projekt - Eine Orientierung für Vorhaben in der Technischen Zusammenarbeit"*, 1998

GTZ, Stabsstelle 04, *"Zielorientierte Projekt Planung – ZOPP Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen"*, 1997

GTZ, Stabsstelle 04, *"Project Cycle Management (PCM) und Zielorientierte Projektplanung (ZOPP)"*, 1995

GTZ/Centre for Development and Environment (CDE), Schweiz, *"Sustainable Land Management - Guidelines for Impact Monitoring - Workbook"*, 1998

GTZ/Centre for Development and Environment (CDE), Schweiz, *"Sustainable Land Management - Guidelines for Impact Monitoring - Toolkit"*, 1998

Hyman E. L., *"Comprehensive Impact Assessment Systems for NGO Microenterprise Development Programs"*, in World Development, Vol. 26, No. 2, pp. 261-276, 1998

PACT, *"Monitoring and Evaluating Small Business Projects: A step by step guide for private development organisations"*, 1987

World Bank, Discussion Paper 254, S. Carvalho, H. White, *"Indicators for Monitoring Poverty reduction"*, 1994

World Bank, *"World Bank Participation Sourcebook"*, Environment Department Papers, 1995

World Bank, *"Participatory Monitoring and Evaluation – Module I-IV"*

Weis, *"Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft -Marketing"*, Herausgeber Klaus Olfert, Kiehl Verlag, 1985

2. Papiere und Berichte

Ebert G. J., CEFE Network Project - Republic of South Africa, *"Proposal on Monitoring and Evaluation Framework"*, 1995

Forster R., *"Participatory Impact Monitoring (PIM) – a proposal for the M+E-System of the Economic Activities Programme (EAP)"*, GTZ 042

GTZ/CONAMYPE, *"Como reconocer el Impacto de CEFE? – Evaluacion y Monitoreo de Entrenamientos Empresariales"*, 1998

Gueye G., Kuby T., Ndiaye S., Voigt-Moritz C., *"Rapport d'Audit AGETIP du point de vue des bénéficiaires"*, 1996

Hammer, G. Pyatt and H. White, *"Understanding Poverty in Africa: What can we learn from the World Bank's poverty Assessments?"*

Institute of Social Studies Advisory Services, *"Poverty Assessments"* Report prepared by the World Bank for Sub-Saharan Countries - Summary of Review Meeting in the World Bank

Kobb D., *"Impact of GTZ-SIDO's Crafts and Small Enterprise Promotion Programme on Income"*, 1995

Kuby T., *"Orienting GTZ's project monitoring towards impact"*

Meyer Stamer J., Qualmann, R., *"Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in systemischer Perspektive: KMU-Förderung, Förderung des Subsistenz-Kleingewerbes und Beschäftigungsförderung – Ansatzpunkte und Komplementaritäten"*, 1999

Müller-Glodde, R., *"Wie plant man, was sich nicht denken lässt?"*, in Drehscheibe, GTZ, OE 4206, Ausgabe Nr.9, Oktober 1997

Office of the President, National Economic Council, Poverty and Social Policy Division, Poverty Monitoring section, GTZ, *"Qualitative Monitoring of Poverty Oriented Policies and Programmes, An Instrument to the Poverty Monitoring System"*, Malawi

Schäfer B., Universität Hohenheim, "*Baseline-Erhebung/Wirkungsbeobachtung PADER-NORD*", 3. Zwischenbericht, 1998

Schäfer B., Universität Hohenheim, "*Baseline-Erhebung/Wirkungsbeobachtung PADER-NORD, Methodische Vorgehensweisen und erste Untersuchungsergebnisse*", 1997

Schäfer B., Universität Hohenheim, "*Baseline-Erhebung/Wirkungsbeobachtung PADER-NORD*", Präsentation: 27.8.1998

Tovar I., Alfaro C., "*Programa Las Verapaces - Monitoreo de Impacto y Control de Calidad*", 1998

Knapp J., Sauer Dr. P., "*Kommunikative Wirkungsbeobachtung – Bericht aus der Praxis eines dörflicher Organisationsentwicklung*", 1998

Sri Lanka German CEFE Program: Information Series No. 17, "*Registration, budgeting, funding agreement, reporting, accounting, monitoring and evaluation of CEFE training programs: The formats used in SLGCP, phase II*"

