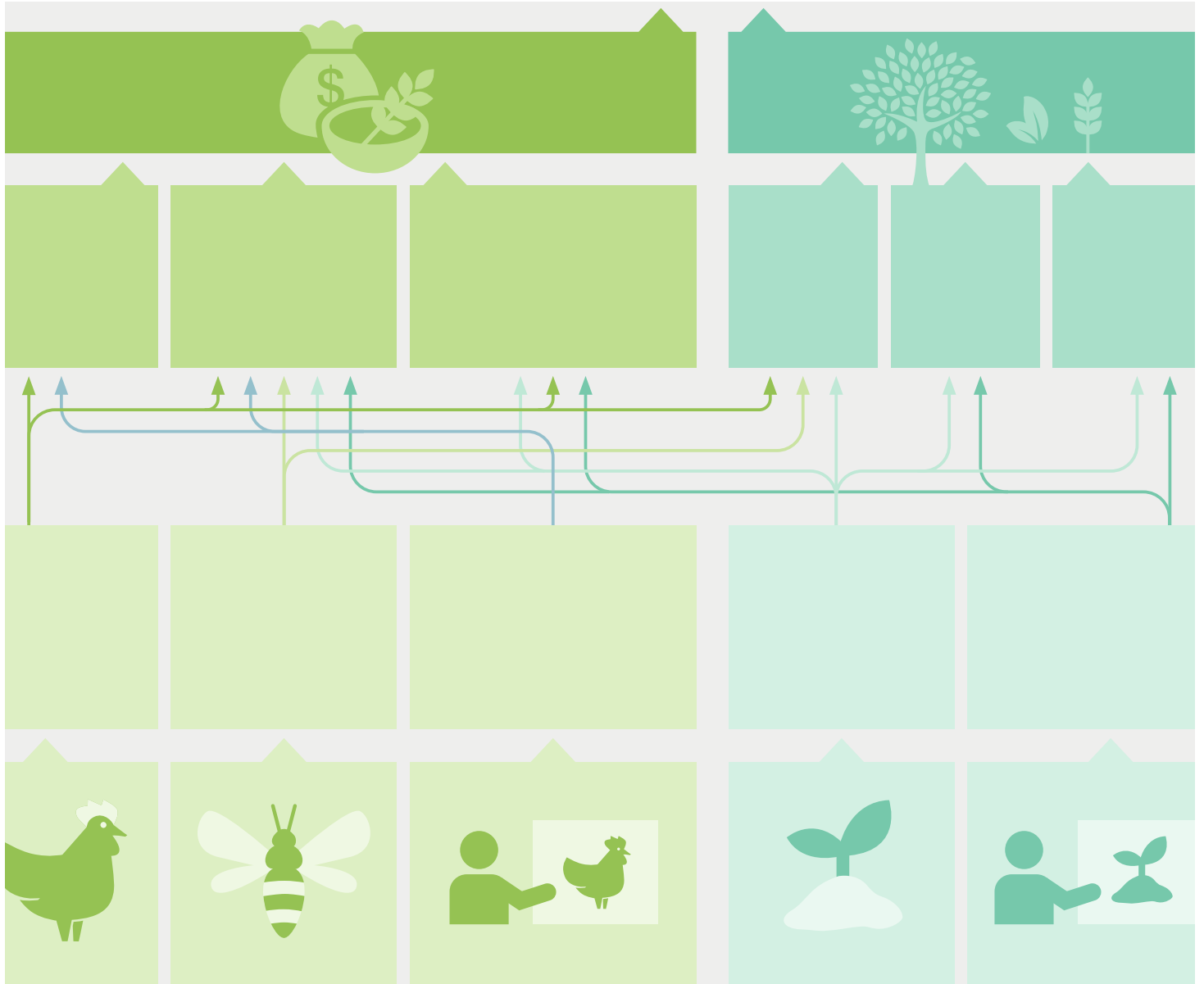


Konzept Wirkungsorientierung



Herausgeber

Brot für die Welt
Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Telefon +49 30 65211 0
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de

Autorin Heike Scherff

V. i. S. d. P. Christiane Schulte

Grafik und Layout Sophie Becker,
munterbunt

Druck Druckerei J. Humburg GmbH,
Berlin

Spenden

Brot für die Welt
Bank für Kirche und Diakonie
IBAN: DE10 1006 1006 0500 5005 00
BIC: GENODED1KDB

2020

Inhalt

	Abbildungsverzeichnis	4
	Verzeichnis der Anhänge	4
	Abkürzungsverzeichnis	5
1	Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt	6
1.1	Anlass und Ziele des Wirkungsorientierungskonzepts	6
1.2	Hintergründe und Erfahrungen mit Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt	7
1.3	Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der Arbeit von Brot für die Welt	7
1.4	Die Bedeutung internationaler Development Effectiveness Prozesse für Brot für die Welt	8
2	Das Wirkungsorientierungsverständnis von Brot für die Welt	11
2.1	Definition Wirkungsorientierung und Wirkungen	11
2.2	Ziele und Nutzen der Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt	12
3	Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt – Verpflichtende Anforderungen, Qualitätsstandards, Zuständigkeiten und Unterstützungsangebote	15
3.1	Grundlagen der Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt – Verpflichtende Anforderungen der Mittelgeber	15
3.2	Qualitätsstandards der Wirkungsorientierung in den Verfahren und Standards von Brot für die Welt	16
3.3	Zuständigkeiten und Unterstützungsangebote im Bereich Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt	20
4	Wirkungsorientierung im Projektzyklus von Brot für die Welt geförderten Projekten – Wirkungen planen und messen mit optionalen Ansatzpunkten für Adaptive Management	22
4.1	Wirkungsorientierung, Adaptive Management und organisationales Lernen	22
4.2	Wirkungen planen	25
4.3	Wirkungen messen	33
	Anhänge	35
	Literaturverzeichnis	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Internationale Konferenzen und Vereinbarungen zur Wirksamkeit der EZ.....	9
Abbildung 2	Die Wirkungskette: Wirkungsebenen und Planungsschritte.....	11
Abbildung 3	Wozu dient Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt?.....	12
Abbildung 4	Adaptive Management, Interventionsstrategie und Kontext	24
Abbildung 5	Der wirkungsorientierte Projektzyklus und optionale Ansatzpunkte für Adaptive Management	24
Abbildung 6	Logical Framework Matrix.....	27
Abbildung 7	Wirkungsgefüge für die Förderbereichsevaluation „Berufliche Bildung“	29
Abbildung 8	Beispiel gemeinsame Theory of Change von vier SEWOH-Projekten in Äthiopien.....	30
Abbildung 9	Reichweite des Einflusses eines Projekts.....	31

Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1	Die Wirkungskette: Leitfragen pro Wirkungsebene	35
Anhang 2	Wirkungsgefüge personelle Förderung (Entwicklungshelfer*innen).....	36
Anhang 3	Theory of Change von Verhaltensänderungen.....	37
Anhang 4	Thinking and Working Politically.....	37
Anhang 5	Der iterative Prozess in experimentellen Projektdesigns	38
Anhang 6	Beispiel Monitoring Matrix (Anlage zum Antragsformat Standards A/A flexibel)	39

Abkürzungsverzeichnis

ACT Alliance	Action by Churches Together Alliance
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BUS	Beratungs- und Unterstützungsservices (lokal)
DAC	Development Assistance Committee (OECD)
DDD	Doing Development Differently
DKH	Diakonie Katastrophenhilfe
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
EMVS	Abteilung Ergebnismanagement und Verfahrenssicherung
EWDE	Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FG WO	Fachgruppe Wirkungsorientierung
GPEDC	Global Partnership for Effective Development Cooperation
ICT4D	Information and Communication Technology for Development
ICT4PME	Information and Communication Technology for Planning, Monitoring & Evaluation
IKT	Informations- und Kommunikationstechniken
MDGs	Millennium Development Goals
MEL	Monitoring, Evaluation & Lernen
MoU	Memorandum of Understanding
NRO	Nichtregierungsorganisation/en
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PDIA	Problem-Driven Iterative Adaptation
PEA	Political Economy Analysis
PME	Planung, Monitoring & Evaluation
PMEL	Planung, Monitoring, Evaluation & Lernen
PO	Partnerorganisation/-en
PB	Projektbearbeitende (Projektverantwortliche und Referent*innen, die Projekte bearbeiten) bei Brot für die Welt
RBM	Results-Based Management
SDGs	Sustainable Development Goals
SEWOH	Sonderinitiative eine Welt ohne Hunger
ToC	Theory of Change
TWP	Thinking and Working Politically
VENRO	Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V.
WO	Wirkungsorientierung
ZFD	Ziviler Friedensdienst

Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt

1.1 Anlass und Ziele des Wirkungsorientierungskonzepts

Brot für die Welt und seine Vorgängerorganisationen¹ haben Wirkungsorientierung (WO) mit einem gemeinsamen Konzept seit 2010 in der Förderarbeit verankert (Brot für die Welt et al. 2010) und die Partner bei der Etablierung wirkungsorientierter Systeme der Planung, des Monitorings und der Evaluation (PME) aktiv unterstützt.

Basierend auf den Erfahrungen mit dem bisherigen Wirkungsorientierungskonzept sowie unter Berücksichtigung aktueller internationaler Ergebnismanagementansätze, entwickelt dieses neue Konzept den Wirkungsorientierungsansatz von Brot für die Welt weiter Richtung mehr Agilität² und Stärkung systematischer Lernschleifen in der Förderarbeit. Einerseits, um flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen der Arbeit reagieren zu können, andererseits, um die komplexer werdenden Herausforderungen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ), der entwicklungspolitischen Advocacyarbeit³, der personellen Förderung sowie der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit und Bildungsarbeit angemessen adressieren zu können. Das WO Konzept soll sowohl ein gemeinsames Verständnis zur Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt und seinen Partnern befördern als auch die einheitliche Anwendung und Umsetzung der Wirkungsorientierung sicherstellen. Wirkungsorientierung ist nicht nur relevant für Projekte und die Zusammenarbeit mit Partnern, sondern auch für die Planung und das Monitoring der strategischen Ziele, für die wirkungsorientierte Arbeit innerhalb von Brot für die Welt selbst sowie, langfristig, für das gesamte Evangelische Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (EWDE), dem Brot für die Welt angehört.

Das neue Wirkungsorientierungskonzept legt Qualitätskriterien dafür fest, wie Brot für die Welt als Organisation wirkungsorientiert arbeitet und nach welchen WO-Standards Partner finanziell, personell gefördert und beraten werden bzw. wie Brot für die Welt anderweitig mit ihnen zusammenarbeitet. Im Kern dient die Wirkungsorientierung der Stärkung effektiver und nachhaltiger Entwicklung. Gleichzeitig tragen die WO-Qualitätsstandards von Brot für die Welt den Anforderungen nach Rechenschaft und Transparenz seiner öffentlichen, privaten und kirchlichen Mittelgeber Rechnung.

Die Qualitätsstandards in diesem Wirkungsorientierungskonzept orientieren sich sowohl an den divergierenden Rahmenbedingungen, Kapazitäten und Bedürfnissen kirchlicher und anderer Partner, mit denen Brot für die Welt zusammenarbeitet, als auch an aktuellen internationalen Entwicklungen der wirkungsorientierten EZ, wie *Adaptive Management* (Booth 2018; Ramalingam 2019), *Theory of Change* (Valters 2015; Green 2017; Powell 2019), *Development Effectiveness* (OECD/UNDP 2016) und an der *Agenda 2030 mit den Sustainable Development Goals* (SDGs, vgl. UN 2015; EKD 2018).

Das WO Konzept richtet sich sowohl an alle Mitarbeitenden und Führungskräfte von Brot für die Welt im Haus und in den Außenstrukturen als auch an Partner, Berater*innen wie Multiplikator*innen mit denen Brot für die Welt zusammenarbeitet. Zum erweiterten Adressatenkreis des WO Konzepts zählen darüber hinaus, im Sinne der Transparenz und Wirkungskommunikation, die Mittelgeber und die Öffentlichkeit.

Die in diesem Wirkungsorientierungskonzept festgelegten Qualitätskriterien und Regelungen sind das Resultat von Lernergebnissen und Aushandlungsprozessen verschiedener Akteure bei Brot für die Welt. Sie treten nach der Verabschiedung durch die Entscheidungsgremien in Kraft und sind verbindlich für Brot für die Welt.

-
- 1 Der Evangelische Entwicklungsdienst (EED) und das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (Brot für die Welt; Diakonie Katastrophenhilfe und Bundesverband der Diakonie Deutschland) schlossen sich 2012 zum Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (EWDE) zusammen.
 - 2 Agilität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass nach der Planung jederzeit auf Veränderungen reagiert wird, in dem die Planung und ihre Umsetzung angepasst werden (z. B. in iterativen Schritten) und, dass der Nutzen sowie die Partizipation der Begünstigten im Mittelpunkt des gesamten Prozesses stehen.
 - 3 Zu Advocacy (im Sinne anwaltschaftlicher Arbeit) gehören bei Brot für die Welt politische Lobbyarbeit, Kampagnen, Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit von Brot für die Welt selbst, aber vor allem auch von Partnerorganisationen mit deren Zielgruppen (vgl. Brot für die Welt 2014:4).

1.2 Hintergründe und Erfahrungen mit Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt

Die Erfahrungen von Brot für die Welt, Evangelischem Entwicklungsdienst und der Diakonie Katastrophenhilfe (DKH) seit der Einführung der WO 2010 haben gezeigt, dass sich der Perspektivwechsel auf eine Planung ausgehend vom Wirkungsziel – und damit die Erweiterung des Planungs- und Messhorizontes über das Erreichen von Outputs (z. B. Erstellung von Produkten) hinaus bewährt hat. Die Einführung der Use of Output-Ebene im WO Konzept 2010, als Zwischenschritt auf dem Weg zu langfristigen Veränderungen, hat geholfen, langfristige Wirkungsziele, die über den Zeithorizont eines dreijährigen Projekt hinausgehen sollen, in aufeinander aufbauende Wirkungskettenstufen zu unterteilen. Das wirkungsorientierte Arbeiten hat dazu beigetragen, von Brot für die Welt geförderte Projekte, beispielsweise im Menschenrechtsbereich, erfolgreicher und nachhaltiger zu machen (vgl. Camino 2018).

Während Projektevaluationen zeigen, dass viele geförderte Vorhaben auf Mikro- und Meso-Ebene erfolgreich sind, d. h. ihre Ziele erreichen, bleibt der Nachweis der Wirksamkeit der EZ auf höheren Ebenen oder in sehr komplexen Zusammenhängen auch für Brot für die Welt eine Herausforderung. Auf Impact-Ebene können projektübergreifende Wirkungsevaluationen belastbare Daten und Evidenz über Wirkungen generieren. Jedoch ist es für Brot für die Welt und seine Partner (wie auch für andere) schwierig, die eigene Wirksamkeit auf die Entwicklung von Ländern (z. B. Armutsminderung) oder auf entwicklungspolitische Entscheidungen nachzuweisen. Auf Makro-Ebene lassen sich nachhaltige Wirkungen der EZ insgesamt mangels empirisch identifizierbarer Kausalbeziehungen kaum nachweisen (Mikro-Makro-Paradoxon, vgl. Hemmer 2010).

Der Ansatz des alten WO Konzepts (2010) fokussiert auf linearen Wirkungsketten und hat vielen Partnern geholfen, einzelne Schritte abgegrenzt zu planen und umzusetzen. Gleichzeitig hat die mit der WO einhergehende Diskussion der Antragslogik mit den Partnern, z. B. über Ziele und Indikatoren, die Projektanträge verbessert. Die Partnerorganisationen (PO) haben über verursachte positive und negative Änderungen anhand von Indikatoren berichtet und damit ihre Ergebnisse transparent gemacht. Das wirkungsorientierte PME hat zur Steigerung der Wirksamkeit der Pro-

jekte beigetragen und die Sichtbarkeit der Arbeit zivilgesellschaftlicher Akteure gestärkt. Für andere Partner, wie zum Teil auch für Brot für die Welt selbst, hat sich die Umsetzung der WO als schwierig erwiesen. Akteure, die stark auf ihre Aktivitäten fokussiert sind und weniger ausgehend von Wirkungszielen agieren, benötigen Zeit und Unterstützung beim Umorientieren, um ihre Arbeit wirkungsorientiert ausgehend von strategischen Zielen auszurichten.

Die Erfahrungen mit dem WO Konzept 2010 im Haus haben insgesamt gezeigt, dass in der Advocacyarbeit, in der Inlandsförderung, in der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit und in der finanziellen wie personellen Förderung mehr Raum für die Reflexion und Erarbeitung von Wirkungslogiken, die Verortung von Projekten und Lobbyarbeit in komplexen, dynamischen Kontexten, über alternative Strategien und flexiblere Anpassungen an unvorhergesehene Entwicklungen eingeräumt werden sollte. Dementsprechend ist es notwendig, zukünftig in Förderanträgen die Problemanalyse zu differenzieren und die Wirkungsannahmen (die der Wirkungslogik zugrunde liegen) transparent darzulegen. Es ist gewünscht, die Wirkungslogik zum besseren Verständnis zu visualisieren. WO muss in der Umsetzung von Strategien und bei der Begleitung von Projekten d. h. als Planungs-, Monitoring-, Evaluations- und Lerninstrument (PMEL) genutzt werden. Darüber hinaus soll das Lernen aus Erfolgen wie Misserfolgen sowohl bei den Partnern als auch bei Brot für die Welt selbst gestärkt werden.

Dieses Konzept Wirkungsorientierung zielt darauf ab, dass die wirkungsorientierte Arbeit von Brot für die Welt zukünftig bei der Planung analytisch fundierter und präziser, bei der Umsetzung agiler sowie beim Lernen systematischer wird.

1.3 Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der Arbeit von Brot für die Welt

Nachhaltigkeit ist ein zentrales Ziel der Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt. Entsprechend dem Leitprinzip der *Agenda 2030* „Leave No One Behind“, arbeitet Brot für die Welt mit armen und ausgegrenzten Menschen zusammen und unterstützt sie gemeinsam mit lokalen Partnern dabei, ihre Lebenssituation aus eigener Kraft zu verbessern. Der partnerschaftliche Ansatz

und das wirkungsorientierte Arbeiten tragen dazu bei, dass Projekte und andere Vorhaben den Bedürfnissen wie Interessen der Zielgruppen entsprechen, deren Empowerment fördern und an die spezifischen sozialen, wirtschaftlichen, politischen wie kulturellen Bedingungen vor Ort adaptiert werden (vgl. Brot für die Welt/DKH 2018e). Die Zielgruppen sollen möglichst selbst an Planung, Monitoring, Evaluation und Lernen (PMEL) partizipieren (NGO-IDEAS/VENRO 2011). Dies fördert sowohl das Ownership der Beteiligten als auch die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der zivilgesellschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit.

Brot für die Welt hat die Förderarbeit auf nachhaltige Wirkungen ausgerichtet und WO in seinen Förderinstrumenten⁴ verankert, um effektiv und effizient nachhaltige positive Wirkungen (Outcomes) zu erreichen. Darüber hinaus sollen Förderprogramme Wirkungen über das einzelne Projekt hinaus entfalten (vgl. Brot für die Welt 2018c). Beispielsweise sind sowohl die finanzielle Förderung von Brot für die Welt als auch die internationale Lobby- und Netzwerkarbeit über Oberziele (Impacts) darauf ausgerichtet, zu strukturellen Reformen in Partnerländern wie auch auf internationaler Ebene (z. B. Sozialpolitik) beizutragen. Auch die Bewahrung der Schöpfung ist dabei handlungsleitend, z. B. bei der Advocacyarbeit für den Schutz globaler Gemeinschaftsgüter.

Für Brot für die Welt bedeutet Nachhaltigkeit zum einen, dass positive Effekte einer Entwicklungsmaßnahme nach Abschluss der Leistungen fortbestehen. Zum anderen wird die soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit in der Arbeit von Brot für die Welt berücksichtigt. Nachhaltigkeit bedeutet aber auch dazu beizutragen, dass Ownership für Reformen bei Partnern und Zielgruppen gestärkt wird, Verhaltensänderungen Bestand haben, Resilienz und Anpassungsfähigkeit von Partnern und Zielgruppen gestärkt werden und die Breitenwirksamkeit von Vorhaben gefördert wird (vgl. Noltze et al. 2018).

Mittelbar leistet Brot für die Welt mit seinen Partnern vielfältige Beiträge zu längerfristigen entwicklungspolitischen Wirkungen, wie den Sustainable Development Goals (SDGs), die einen orientierenden Zielrahmen der Förderung bilden. Beispielsweise macht Brot für die Welt Lobbyarbeit für eine ambitionierte Umsetzung der internationalen Klimaabkommen.

1.4 Die Bedeutung internationaler Development Effectiveness Prozesse für Brot für die Welt

Die internationale Gebergemeinschaft hat sich gemeinsam mit Partnerländern bereits seit dem *Monterrey Consensus* von 2002 (zur Finanzierung der MDGs) intensiv mit Fragen der Effektivität der EZ beschäftigt. Mit der *Paris Declaration on Aid Effectiveness*⁵ (2005) und der *Accra Agenda for Action*⁶ (2008) haben sich die Staaten sowohl zur Geberharmonisierung als auch zur signifikanten Steigerung der Qualität und Wirksamkeit der EZ verpflichtet (OECD 2008). Dabei hat die Accra Agenda das Themenfeld Effektivität von Entwicklungszusammenarbeit weiterentwickelt. In ihr wurde nicht nur die Eigenverantwortung der Entwicklungsländer betont, sondern auch die fundamental wichtige Bedeutung der Zivilgesellschaft als eigenständiger Entwicklungsakteur verankert. Mit einer stärkeren Beteiligung der Zivilgesellschaft sollen Transparenz und gegenseitige Rechenschaftspflicht verbessert sowie Multi-Stakeholder-Partnerschaften zur Steigerung der EZ-Wirksamkeit unter Leitung der Zivilgesellschaft aufgebaut werden. Überdies hat die Accra Agenda das Effektivitätsverständnis in der EZ erweitert, in dem hier Umweltschutz, Menschenrechte, Gendergerechtigkeit und Good Governance als Kernelemente wirksamer EZ etabliert werden.

4 Förderinstrumente von Brot für die Welt sind beispielsweise, die finanzielle Förderung, personelle Förderung, Beratung, Advocacyarbeit inklusive Lobbyarbeit, Stipendien, Inlandsarbeit inklusive entwicklungspolitischen Bildungs- und Informationsarbeit.

5 Paris Aid Effectiveness Principles (2005): 1. Eigenverantwortung der Entwicklungsländer stärken; 2. Nutzung von Institutionen der Partnerländer durch EZ und EZ-Anpassung an Strategien und Verfahren der Partner; 3. Geberharmonisierung; 4. Ergebnisorientierte/s Management und Bewertung der EZ; 5. Gegenseitige Rechenschaftspflicht.

6 Accra Agenda for Action (2008) zentrale Elemente: Stärkung der Eigenverantwortung des Landes für die Entwicklung; Aufbau effektiverer und inklusiverer Entwicklungspartnerschaften; Lieferung von und Rechenschaftslegung über EZ-Ergebnisse; zukünftiges Vorgehen.

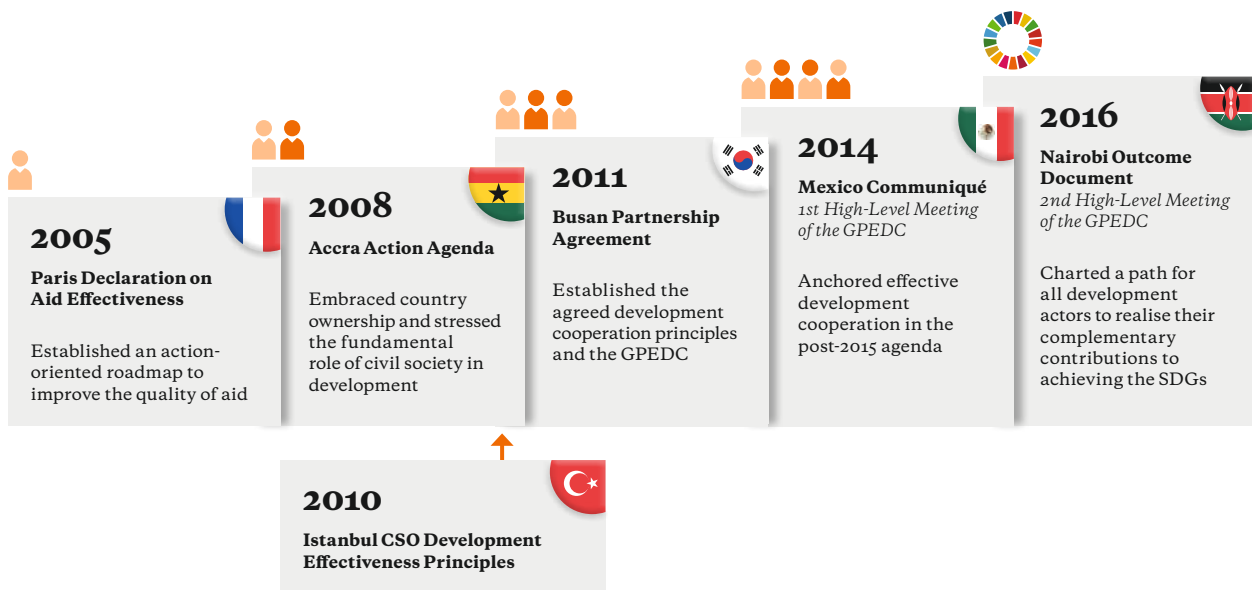


Abbildung 1: Internationale Konferenzen und Vereinbarungen zur Wirksamkeit der EZ
 Quelle: Adaptiert von www.effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2018/10/GPEDC-AT-A-GLANCE.pdf, 18.1.2019, 10:08

Im Anschluss haben sich zivilgesellschaftliche Organisationen aus dem globalen Süden und Norden mit Regierungen und Geberorganisationen auf die acht Istanbul Prinzipien der effektiven EZ geeinigt (*Istanbul CSO Development Effectiveness Principles* 2010). Dies mündete in die erste globale zivilgesellschaftliche Vereinbarung von Wirksamkeitsstandards, die für die zivilgesellschaftliche Arbeit weltweit gelten sollen, in den *Siem Reap CSO Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness* (2011). Kernelement dieser Vereinbarung ist die Umsetzung der Istanbul Prinzipien, die ein gemeinsames Verständnis von effektiver Entwicklung und zivilgesellschaftliche Standards der wirkungsorientierten EZ definieren. Die acht Prinzipien fördern die wirkungsorientierte Zusammenarbeit von Akteuren des globalen Südens und Nordens in verschiedenen Sektoren und auf unterschiedlichen Ebenen. Insbesondere relevant für die wirkungsorientierte partnerschaftliche Arbeit von Brot für die Welt ist Istanbul Prinzip Nr. 8, das sich direkt auf WO und Nachhaltigkeit bezieht:

Commit to realizing positive sustainable change:

CSOs are effective as development actors when they ... collaborate to realize sustainable outcomes and impacts of their development actions, focusing on results and conditions for lasting change for people, with special emphasis on poor and marginalized populations, ensuring an enduring legacy for present and future generations (OECD DAC 2010: 3).

Die *Action by Churches Together Alliance (ACT Alliance)*, der Brot für die Welt angehört, ist den Istanbul Prinzipien beigetreten und hat sich verpflichtet, diese umzusetzen. Zusätzlich wurden, basierend auf den Istanbul Prinzipien, die VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit inklusive Orientierungshilfe unter Mitarbeit von Brot für die Welt entwickelt, um „das gemeinsame Qualitätsverständnis der Projekt- und Programmarbeit der Mitgliedsorganisationen von VENRO zu beschreiben“ (VENRO 2019a:2; vgl. VENRO 2019b). Sie sollen in Auslandsprojekten der EZ beachtet werden. Infolgedessen sind die Istanbul Prinzipien ein wichtiger Bezugspunkt für die wirkungsorientierte Förderarbeit von Brot für die Welt.

Brot für die Welt beteiligt sich über *das International Framework der CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE)* am internationalen Diskurs über Wirksamkeit, Transparenz, verbesserte Kooperation und Politikkohärenz aller internationalen Entwicklungsakteure (Brot für die Welt 2018d: 5). Die CPDE spielte eine entscheidende Rolle bei der Förderung des globalen zivilgesellschaftlichen Wirksamkeitsengagements. CPDE ist es gelungen, zivilgesellschaftliche Sitze in wichtigen globalen Foren, die sich mit effektiver Entwicklungszusammenarbeit befassen, zu sichern und diese zu nutzen, um den Anliegen von zivilgesellschaftlichen Organisationen und marginalisierten Menschen Gehör zu verschaffen. Auf dem Nairobi High

Level Meeting 2016 gelang es der CPDE, dafür zu sorgen, dass sich die Entwicklungspartner erneut zu den wichtigsten Grundsätzen der Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit bekannten. Jedoch ist es für die CPDE schwierig geblieben, greifbare Ergebnisse auf Länderebene zu erzielen und eine globale Interessengemeinschaft aufzubauen, die die internationale Development Effectiveness Agenda aktiv fördert (Nilsson et al./SIDA 2019).

Insgesamt ist seit dem Nairobi High-level Meeting 2016 wenig Bewegung auf multilateraler Ebene bei der Weiterentwicklung bzw. Stärkung der Wirksamkeitsagenda der EZ zu verzeichnen. Allerdings hat die OECD DAC (2019) mit der Aufnahme von Kohärenz als sechstes international gültiges DAC Evaluationskriterium den Blick auf den Beitrag der internen und externen Kohärenz von Vorhaben zur Wirksamkeit von Projekten und Programmen erweitert.

Die Wirksamkeitsagenda der EZ wird seit einiger Zeit vor allem von einzelnen EZ-Organisationen (DfID; USAID), Forschungsinstituten (ODI; Harvard CID; MIT Poverty Action Lab) und zivilgesellschaftlichen Organisationen (OXFAM; Christian Aid) vorangetrieben, die agilere Wirkungsorientierungsansätze, -methoden und -instrumente praxisorientiert weiterentwickeln und dafür lobbyieren. Brot für die Welt beteiligt sich daran über die VENRO AG WO und hat das VENRO Positionspapier Wirkungsorientierung (VENRO 2020) mitverfasst.

Kapitel 2**Das Wirkungsorientierungsverständnis von Brot für die Welt****2.1 Definition Wirkungsorientierung und Wirkungen**

Unter **Wirkungsorientierung** versteht Brot für die Welt die systematische Ausrichtung aller Aktivitäten darauf, positive Wirkungen (Wirkungsziele) zu erreichen, *jegliche* Wirkungen zu monitoren und transparent zu machen sowie die daraus resultierenden Erkenntnisse zur flexiblen Steuerung für eine nachhaltige Zielerreichung zu nutzen und daraus zu lernen. Dies gilt sowohl nach außen, z. B. für die Zusammenarbeit mit Externen über die Förderinstrumente als auch nach innen, für die innerorganisationalen Prozesse und Strategien von Brot für die Welt (und langfristig für das EWDE e. V.).

Wirkungen sind positive und negative, kurzfristige und langfristige, direkte und indirekte sowie intendierte und nicht-intendierte Veränderungen. Es wird zwischen Wirkungen auf verschiedenen Ebenen unterschieden:

1. **Längerfristige entwicklungs(politische) Wirkungen (Impact):** Diese sind positive und negative, primäre sowie sekundäre Langzeiteffekte, die direkt oder indirekt, intendiert oder nicht-intendiert durch eine Entwicklungsmaßnahme induziert werden (OECD 2009: 31). Diese übergeordneten Wirkungen liegen in der Regel außerhalb des direkten Einflussbereichs von Vorhaben, die Brot für die Welt fördert (s. ABBILDUNG 9).
2. **Direkte mittelfristige und kurzfristige Wirkungen:**
 - a. **Outcomes:** sind die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten kurz- und mittelfristigen Wirkungen. Diese resultieren in der Regel mittelbar aus den Outputs oder unmittelbar aus den Use of Outputs einer oder mehrerer Maßnahmen, beispielsweise eines Projekts mit festgelegter Laufzeit (angepasst von OECD 2009: 36).
 - b. **Use of Output (Nutzung einer Leistung):** Zusätzlich werden bei Brot für die Welt Wirkungen, die unmittelbar aus der Nutzung der Outputs erzielt werden, als Use of Output⁷ unterschieden. Diese Wirkungen sind oft ein entscheidender und notwendiger Zwischenschritt, damit die nächste Wirkungsebene (Outcome) erreicht werden kann, z. B. in einer ersten Förderphase. Die Nutzung einer Leistung kann sich als kurz-, mittel- oder langfristige Wirkung manifestieren.

Diese Wirkungen lassen sich mit unterschiedlicher Komplexität und in aufeinander aufbauenden Schritten visualisieren. Die einfachste Darstellungsform ist die lineare Wirkungskette.

Die Wirkungskette

Die Mehrheit der von Brot für die Welt geförderten Projekte arbeitet bisher mit linearen Wirkungsketten, die aus sechs Ebenen bestehen (s. ABBILDUNG 2). Das Projektziel (Outcome oder Use of Output-Ebene) ist eine intendierte positive Veränderung und Startpunkt für die Erarbeitung der Wirkungskette. Unter bestimmten Umständen kann auch die Erhaltung des Status quo, eine positive Wirkung sein (beispielsweise bei der Bekämpfung der Desertifikation von Ackerland, in der Humanitären Hilfe oder in Gewalt geprägten Kontexten). Erst nach Erarbeitung des Projektziels wird entschieden, welche Outputs, Aktivitäten und Inputs benötigt werden, um dieses Ziel zu erreichen.

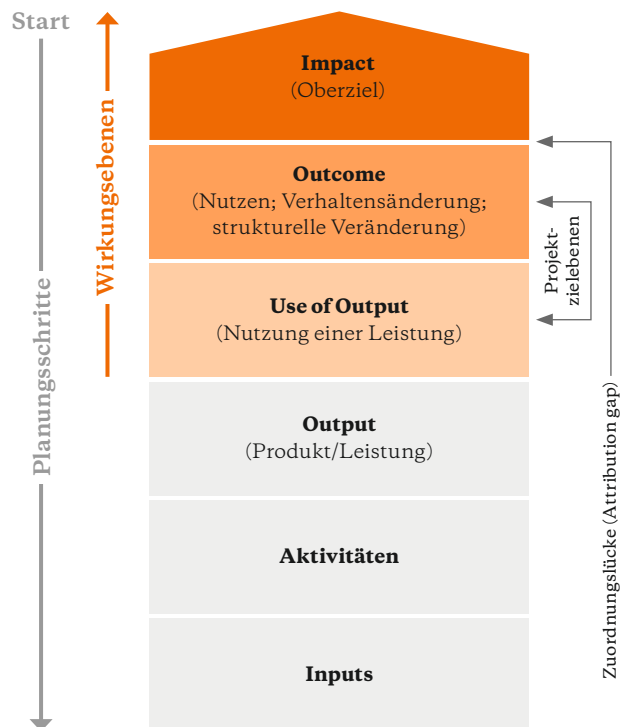


Abbildung 2: Die Wirkungskette: Wirkungsebenen und Planungsschritte

⁷ International oft *intermediate outcomes* oder *immediate objectives* genannt (vgl. *The Rosetta Stone of Logical Frameworks*: www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/Rosettastone.doc, Download: 15.8.2014, 10:25).

Um Verwirrungen mit der OECD Terminologie zu vermeiden, benutzt Brot für die Welt den Begriff Ergebnis (result) nicht für Wirkungsziele. Der Begriff Ergebnis macht nicht klar deutlich, über welche Ebene der Wirkungslogik gesprochen wird. Denn entsprechend der OECD Definition beginnen Ergebnisse bereits auf der Output Ebene, also unterhalb der Zielebene wirkungsorientierter Projekte (vgl. OECD 2009). Um bei der Erarbeitung von Wirkungsketten zu unterscheiden, was auf welcher Ebene liegt, sind in **ABBILDUNG 2** die verschiedenen Ebenen der Wirkungskette dargestellt und in **ANHANG 1** mit Leitfragen ergänzt.

WO bedeutet ausgehend von einem positiven Veränderungsziel, basierend auf Wirkungsannahmen zu planen und zu implementieren. Dabei ist es wichtig, die zugrundeliegenden Wirkungsannahmen und Wirkungszusammenhänge bereits in der Planung transparent zu diskutieren und zu visualisieren. Hierfür eignen sich komplexere Darstellungen der Wirkungslogik, die zwar auf linearen Wirkungsketten aufbauen, aber multi-kausale Beziehungen und Wirkungsannahmen sichtbar machen besser, wie beispielsweise die Theory of Change (ToC; s. **ABBILDUNG 8**).

2.2 Ziele und Nutzen der Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt

Brot für die Welt arbeitet wirkungsorientiert, um die Wirksamkeit der Projekte zu steigern und damit die Situation der Zielgruppen nachhaltig zu verbessern. Nicht nur die internationalen positiven Erfahrungen mit wirkungsorientiertem Results-Based Management (vgl. OECD 2017) in der EZ, sondern auch projektübergreifende Evaluationen von Brot für die Welt haben gezeigt, dass Projekte, die von der Planung über die Implementierung wirkungsorientiert durchgeführt werden, wirksamer und nachhaltiger sind (vgl. Comit 2018). Im Einzelnen dient die WO bei Brot für die Welt fünf Aspekten:



Abbildung 3: Wozu dient Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt?

1. Steuerung & Qualitätsmanagement



In der wirkungsorientierten Planung wird eine Strategie erarbeitet, an der sich die Implementation eines Vorhabens ausrichtet. Der Fortschritt wird in verschiedenen Phasen der Umsetzung durch regelmäßige Überprüfung der Wirkungen mit Hilfe von Indikatoren überwacht. In der finanziellen Förderung werden diese Daten zusammen mit den Wirtschaftsprüfer- und Aktivitätenberichten zur Steuerung der Projektaktivitäten und für den effektiven Ressourceneinsatz zur Qualitätssicherung durch die PO genutzt. WO ermöglicht damit eine evidenzbasierte Gestaltung von Projekten, Programmen und Strategien (vgl. Ramalingam 2019), die bei Abweichungen angepasst werden kann. WO fördert so die Effektivität und die Effizienz von Projekten.

2. Lernen aus Erfolgen & Misserfolgen in Organisationen und Projekten



Ein zentrales Ziel der WO ist das Lernen bei Brot für die Welt und bei den Partnern. Lernen soll in allen Phasen der Umsetzung von Vorhaben der verschiedenen Förderinstrumente von Brot für die Welt stattfinden. Die wirkungsorientierte Planung basiert auf Wirkungsannahmen, die aufzeigen, warum und wie ein Ziel erreicht werden soll. Beim Wirkungsmonitoring werden Lernschleifen für die Verbesserung und Anpassung des laufenden Vorhabens genutzt. Die Wirkungsannahmen werden dabei kontinuierlich überprüft, die Strategie angepasst. Am Ende der Förderung wird im Abschlussbericht über die erreichten Wirkungen und Lernerfahrungen für zukünftige Vorhaben berichtet und reflektiert. In unabhängigen Einzelprojekt- und projektübergreifenden Evaluationen wird mit Hilfe der OECD DAC Kriterien erhoben, was ein Vorhaben (bzw. in einem Förderbereich) wie, womit und warum bewirkt hat (Brot für die Welt 2017: 13f.). Die Erkenntnisse sowie Empfehlungen über Wirkungen aus Evaluationen und Partnerberichten nutzt Brot für die Welt zur Verbesserung der eigenen Arbeit mit dem Ziel, mehr und nachhaltigere Wirkungen zu erreichen. Der transparente Umgang mit Erkenntnissen⁸ aus Fehlern und die Nutzung von *Lessons Learnt* sowie *Good Fit*

*Practices*⁹ aus der Förder- und Advocacyarbeit, sind ein zentrales Element der wirkungsorientierten Weiterentwicklung der Strategien, Policies und Positionen von Brot für die Welt (vgl. Brot für die Welt 2018c:2). Lernerfahrungen über die Wirkungen von Projekten, z. B. aus Evaluationsberichten,¹⁰ werden zusätzlich von der Öffentlichkeitsarbeit und vom Fundraising für die Wirkungskommunikation an die Mittelgeber und Öffentlichkeit genutzt.

3. Steigerung der Legitimität



Durch den Nachweis der Wirksamkeit der Förderarbeit und durch das partnerschaftliche, zielgruppenfokussierte Arbeiten mit Organisationen aus dem globalen Süden, steigen die Glaubwürdigkeit und Legitimität von Brot für die Welt und seinen Partnern als effektive und vertrauenswürdige Akteure (vgl. Brot für die Welt 2008). Auch die gemeinsame entwicklungspolitische Bildungsarbeit mit den Landeskirchen trägt dazu bei, um über die Wirkungen und Nachhaltigkeit der von Brot für die Welt geförderten Projekte aufzuklären. Mit den Mitteln des Kirchlichen Entwicklungsdienstes (KED) sowie mit entwicklungspolitischem und solidarischem Einsatz stärken die Kirchen ihre Glaubwürdigkeit in ihrem Kampf gegen Unrecht und Armut.

Legitimität ist einerseits wichtig für die Zusammenarbeit mit Spender*innen und für das Gewinnen von öffentlichen Fördermitteln. Andererseits hilft das wirkungsorientierte partnerschaftliche Arbeiten von Brot für die Welt – gerade in Zeiten von Shrinking Spaces (vgl. Brot für die Welt/CIVICUS 2019) und der weltweiten Versuche zivilgesellschaftliche Organisation zu diskreditieren (vgl. Brechenmacher/Carothers 2018) – dabei, die Zivilgesellschaft in diesen Ländern zu stärken. Allerdings muss in autokratischen und konfliktgeprägten Kontexten im Einzelfall entschieden werden, wie über Wirkungen berichtet werden kann. Brot für die Welt legitimiert sich darüber hinaus über die Werteorientierung seiner wirkungsorientierten Förderarbeit, die einem christlichen und solidarischen Menschen- und Weltbild verpflichtet ist (vgl. Brot für die Welt 2018c:3). Daher sind Ansätze, die vorwiegend

8 www.brot-fuer-die-welt.de/material/zusammenfassungen-evaluationsberichte

9 *Good Fit Practices* sind passgenauer als *Best Practices*, weil *Good Fit Practices* spezifische Gegebenheiten und Kontexte berücksichtigen.

10 www.brot-fuer-die-welt.de/projekte/evaluation

auf die Wirtschaftlichkeit oder die Monetarisierung des Nutzens der Förderarbeit abzielen (vgl. King/OPM 2018; Hamelmann et al. 2017), keine Kernelemente der Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt.

Wirkungsorientiertes Arbeiten dient nicht nur der Steigerung der Legitimität bei Gebern und der Öffentlichkeit, sondern vor allem bei den Begünstigten und Zielgruppen von Brot für die Welt. Die transparente Darstellung der Wirkungen führt zu einer erhöhten Legitimierung der Resultate vor Ort.

4. Rechenschaftslegung & Transparenz



Wirkungsorientierung trägt zur Transparenz zwischen Mittelgebern,¹¹ PO und Zielgruppen bei. Es wird nachvollziehbar, welche Schritte, wie, warum und wofür in den verschiedenen Phasen der Umsetzung von Strategien und Projekten erfolgt sind und welche Wirkungen erreicht wurden. Dies hilft Brot für die Welt transparent über Erfolge, aber auch Misserfolge und Grenzen der Förderarbeit zu berichten.¹² Transparenz findet allerdings dort ihre Grenzen, wo Partner gefährdet werden können.

Brot für die Welt sieht sich sowohl gegenüber seinen kirchlichen und staatlichen Gebern, als auch gegenüber seinen Spendenden, der Öffentlichkeit (Steuerzahler), Medien und Zielgruppen der Förderarbeit verpflichtet, über positive und negative Wirkungen eingesetzter Mittel sowie Lernergebnisse zu informieren. Dafür werden Wirkungsberichte, Finanzberichte, Evaluationen und Projektinformationen sowie die Advocacyarbeit, auf der Homepage, in fachlichen Netzwerken,¹³ bei internationalen Konferenzen und in Print-Veröffentlichungen kommuniziert (z. B. EWDE 2020). Zusätzlich stärkt Brot für die Welt die Wirkungskommunikation gemeinsam mit anderen NRO in der Kampagne „Entwicklung wirkt“,¹⁴ um die Wirksamkeit der zivilgesellschaftlichen Beiträge zur EZ Deutschlands transparent zu machen und zu erklären.

Rechtliche Grundlagen der wirkungsorientierten Förderung mit Bundesmitteln bei Brot für die Welt sind neben der *Bundeshaushaltsordnung* (v. a. §44 BHO), die Vorgaben des Bundesministeriums für wirtschaftliche

Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ 2006; BMZ 2009) sowie die Förderrichtlinie *Verfahren der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen aus Bundesmitteln* (2015) (s. KAPITEL 3.1). Die daraus resultierenden Standards und Verfahren von Brot für die Welt (s. KAPITEL 3.2) tragen zu einem effizienten und effektiven Mitteleinsatz bei. Compliance, Transparenz und Korruptionsprävention sind wesentliche Elemente der wirkungsorientierten Förderung (vgl. Brot für die Welt 2018c). Projektwirkungen werden mehrmals während der Umsetzung und am Projektende von der PO gemessen. Diese werden in den Projektberichten dokumentiert und erklärt. Zusätzlich werden die Wirkungen von Vorhaben in Projektevaluationen und projektübergreifenden Evaluationen analysiert (vgl. Comit 2017; ICG 2018; SEEK 2015). Alle diese Dokumente tragen zur Rechenschaft und Transparenz von Brot für die Welt und Partnern bei.

5. Risikomanagement/-monitoring



Bei Brot für die Welt dient die Wirkungsorientierung zugleich dem Antizipieren externer Risiken sowie der Prävention unerwünschter Wirkungen von geförderten Vorhaben. In der wirkungsorientierten Planung werden nicht nur mögliche Nebenwirkungen berücksichtigt, sondern auch Risiken im Umfeld identifiziert, die den Projekterfolg gefährden können. Als Teil des Wirkungsmonitorings während der Implementation, werden mögliche Risiken überwacht und das Projekt ggf. angepasst. Darüber hinaus prüft Brot für die Welt im Bewilligungsprozess eventuelle institutionelle Risiken von Fördervorhaben für das Werk. Zusätzlich analysiert und beobachtet Brot für die Welt selbst mögliche nicht-intendierte Wirkungen der eigenen Arbeit und Risiken für die Organisation. Damit leistet WO einen Beitrag zum Risikomanagement.

11 BMZ, andere Geber, Spendende, Steuerzahlende, Öffentlichkeit, andere Hilfsorganisationen

12 www.brot-fuer-die-welt.de/projekte/evaluation

13 z. B. ACT Alliance, VENRO, Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), Arbeitskreis „Lernen und Helfen in Übersee“ (AKLHÜ)

14 <https://www.entwicklung-wirkt.de/ueber-uns>

Kapitel 3

Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt – Verpflichtende Anforderungen, Qualitätsstandards, Zuständigkeiten und Unterstützungsangebote

3.1 Grundlagen der Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt – Verpflichtende Anforderungen der Mittelgeber

Brot für die Welt ist bestrebt, dass Partner die verwendeten Mittel möglichst wirksam (effektiv und effizient) für die nachhaltige Verbesserung der Situation der Zielgruppen einsetzen. Dementsprechend sind die Verfahren und Standards der Förderung wirkungsorientiert. Dies gilt sowohl für Bundesmittel als auch für Mittel des kirchlichen Entwicklungsdienstes (KED)¹⁵ und für Spenden. Die Standards von Brot für die Welt orientieren sich dabei an den Anforderungen der Bundeshaushaltsordnung an die Erfolgskontrolle¹⁶ und des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Sie sind Teil der zwischen BMZ und der Evangelischen Zentralstelle für Entwicklungshilfe (EZE) vereinbarten Förderrichtlinie.

Die **Förderrichtlinie Verfahren der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen aus Bundesmitteln (2015)** legt zu wirkungsorientierten Zielen, Wirkungen und Indikatoren der Vorhaben fest:

- Darstellung der intendierten positiven Wirkungen (direkter Nutzen und Nutzung von Leistungen), d. h. Beschreibung des Soll-Zustandes nach Ende des Vorhabens = Projektziel
- Aussagen über den Bezug/Beitrag zu intendierten längerfristigen entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) und zur Nachhaltigkeit
- Darstellung von Indikatoren für die Erreichung des Projektziels

- Brot für die Welt und seine Projektträger führen eigenverantwortlich Erfolgskontrollen und Evaluationen durch (für eine aussagekräftige Stichprobe nach in Abstimmung mit dem BMZ festgelegten Verfahren und unter Beachtung anerkannter fachlicher Standards)
- Brot für die Welt stellt nach Beendigung jedes Vorhabens den Zielerreichungsgrad fest

Außerdem sind für Brot für die Welt bei Projekten, in denen BMZ-Mittel eingesetzt werden, sowohl die BMZ Evaluationskriterien (2006) als auch die *BMZ Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen* (2009) verbindlich (s. *Evaluationskonzept* (Brot für die Welt 2017)).

In den **BMZ Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle (BMZ 2009)**, ist festgelegt, dass in den mit Bundesmitteln geförderten Projekten ein Soll-Ist-Vergleich der gesetzten und erreichten Ziele durchgeführt werden muss, der sich zumindest auf die direkten Wirkungen aus der Nutzung von Leistungen, soweit vereinbart oder vorgegeben auch auf die indirekten, d. h. längerfristigen Wirkungen bezieht. Die Projektziele müssen so eindeutig bestimmt werden, dass eine begleitende und abschließende Erfolgskontrolle (Soll-Ist-Vergleich) ermöglicht wird. Die Festlegung messbarer Indikatoren ist erforderlich.

In den Projektfortschrittsberichten muss folgendes enthalten sein:

„systematisierte[r] Soll-Ist-Vergleich (Darstellung der geplanten und realisierten Leistungen (Outputs), der Ziele (Projekt(teil-)ziele/ggf. Oberziel) und erreichten direkten Wirkungen (intendierte positive Wirkungen anhand von Indikatoren (Nutzen) sowie nicht beabsichtigte Wirkungen; ggf. Einschätzung zum Beitrag zu längerfristigen entwicklungspolitischen Wirkungen; ferner Aussagen zu Fragen der Relevanz und eine Nachhaltigkeitsbetrachtung/-prognose“ (BMZ 2009: 3).

¹⁵ Die Mitglieder der EKD kofinanzieren den KED. Sie sind über den Ausschuss Entwicklungsdienst und Humanitäre Hilfe (AEDHH) an Förderentscheidungen beteiligt und werden regelmäßig über die Wirkungen wie Lernerfahrungen der Arbeit von Brot für die Welt informiert.

¹⁶ Vgl. BHO §44 und VV Nr. 11 a 1+2 zu § 44 BHO; VV Nr. 2.2 zu § 7 BHO

Grundsätzlich gilt bei allen drittmittelfinanzierten Projekten, dass die Anforderungen des Drittmittelgebers an die WO einzuhalten sind. Erfolgt die (Ko)finanzierung von Brot für die Welt aus Bundesmitteln, ist sicherzustellen, dass die WO-Anforderungen des BMZ ebenfalls eingehalten werden.

Als Gütesiegel zur Sicherstellung eines effizienten, effektiven und wirkungsorientierten Finanzmitteleinsatzes lässt sich Brot für die Welt regelmäßig vom Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) mit dem Spendensiegel zertifizieren.

3.2 Qualitätsstandards der Wirkungsorientierung in den Verfahren und Standards von Brot für die Welt

a) Qualitätsstandards der Wirkungsorientierung für die finanzielle Förderung (Standards A und A flexibel)

Brot für die Welt geförderte Projekte werden in der Regel mit einer Laufzeit von drei Jahren bewilligt. An diesem Zeitraum richten sich die Planung und Messungen der Projektwirkungen aus. Darüber hinaus können längerfristige Wirkungen mittels phasenübergreifender Planung angestrebt werden (s. MoU unten). Projekte der finanziellen und personellen Förderung, die Brot für die Welt mit Bundesmitteln (*Standard A*) finanziert oder ein Fördervolumen von 50.000 Euro (oder mehr) aus anderen Mittelquellen aufweisen (*Standard A flexibel*), müssen wirkungsorientierte Ziele und Indikatoren auf Outcome- oder Use of Output-Ebene haben (s. *Brot für die Welt 2020*). Diese Ziele und ihre Indikatoren sind verbindlicher Bestandteil des Kooperationsvertrags.

Entsprechend der BMZ Leitlinien (BMZ 2009) müssen von Brot für die Welt finanzierte Projekte, die öffentliche Mittel einsetzen (*Standard A*) oder 100.000 Euro (oder mehr) aus KED- und oder Spendenmitteln (*Standard A flexibel*) finanzieren, ein Oberziel auf Impact-Ebene und in der Regel ein bis drei Projektziel/e auf Outcome-Ebene oder auf Use of Output-Ebene enthalten (vgl. *Brot für die Welt 2020*). In begründeten Einzelfällen sind bei komplexen integrierten Vorhaben, z. B. mit unterschiedlichen programmatischen Schwerpunkten oder mit Bewilligungssummen von insgesamt mehr als einer Million Euro, mehr als drei Projektziele¹⁷ möglich.

Brot für die Welt wünscht, dass in den **Projektanträgen und -berichten** folgende **Aspekte der Wirkungsorientierung** thematisiert werden:

- Problemanalyse inklusive Analyse des Kontexts, der Stakeholder, ggf. der Machtkonstellationen (Power Mapping), der Zielgruppen und der Geschlechterverhältnisse (Gender Analyse)
- Identifizierung des Kernproblems, zu dessen Überwindung oder Minderung das Projekt einen Beitrag leisten soll und wenn möglich dessen zugrundeliegende Ursache(n)
- Projektziel/e und Indikatoren auf Outcome oder Use of Output-Ebene
- Erklärung und Begründung des Projektansatzes (mit Annahmen und ggf. ToC)
- Kohärenz zwischen Problemanalyse, Zielen, Outputs und Aktivitäten (und Zielgruppen)
- Monitoring mit Hilfe der Indikatoren (mit Baseline und Monitoring-Methoden)
- Nicht-intendierte Wirkungen (Do No Harm)
- Risiken
- Evaluation (Geplant? Nutzung von Evaluationsergebnissen im laufenden Projekt?)

¹⁷ Allerdings ist zu bedenken, dass jedes zusätzliche Ziel mit seinen Indikatoren die Komplexität des Monitorings, den Zeitaufwand und die Personalkosten dafür sowohl bei der PO als auch der Projektbegleitung erhöhen.

Zentrales Element der WO in der finanziellen und personellen Förderung von Brot für die Welt ist, dass zwar die Wirkungsziele vertraglich verbindlich mit den Partnern vereinbart werden, jedoch die Outputs, Aktivitäten und Budgetlinien¹⁸ bei Bedarf während der Implementation in begrenztem Rahmen angepasst werden können. Das vereinbarte Projektziel kann nur in Ausnahmefällen¹⁹ mit Genehmigung eines Einzelvorstandes geändert werden. Die Indikatoren müssen dann entsprechend angepasst werden. Auch bei adaptiven Projektmanagement-Ansätzen (s. KAPITEL 4.1) bleibt das Projektziel als gemeinsam festgelegter Bezugspunkt üblicherweise unverändert.

Die Zielerreichung auf Wirkungsebene wird regelmäßig mit vereinbarten Wirkungsindikatoren gemessen und berichtet. Brot für die Welt hat die Wirkungsberichterstattung aus Gründen der Effizienz auf einen jährlichen Rhythmus umgestellt. Zusätzlich wird auf Wunsch vieler PO, Raum für das Berichten über Outputs in neuen Berichtsformaten gewährt.

Bei Brot für die Welt muss zum Messen eines Projektziels mindestens ein Indikator genutzt werden. Jeder Projektzielindikator muss auf der gleichen Wirkungsebene liegen wie das Projektziel. Allerdings sollten für validere Messergebnisse zwei bis maximal drei Indikatoren pro Projektziel eingesetzt werden. In der Regel sollen Projekte nicht mehr als sechs Indikatoren insgesamt nutzen. Die Daten zur Messung der Indikatoren werden regelmäßig von der PO erhoben und ausgewertet. Die Ergebnisse des Monitorings werden in den jährlichen Fortschrittsberichten an Brot für die Welt, eingebettet in die Gesamtentwicklung des Projekts, erklärt.

Die Indikatoren für das Projektziel können innerhalb des ersten Jahres der Förderung in Abstimmung mit dem zuständigen Regionalreferat angepasst oder geändert werden, wenn die PO nachweist, dass die vertraglich vereinbarten Indikatoren:

- nicht, wie erwartet, das Projektziel messen,
- nicht messbar sind,
- aus gewichtigen Gründen nicht erhoben werden können,
- keine validen/aussagekräftigen Daten liefern
- oder wenn der Projektansatz (inklusive ToC) während der Implementation grundlegend geändert wurde, um das vereinbarte Ziel erreichen zu können.

Die PO sind verpflichtet, bereits mit dem Projektantrag oder spätestens innerhalb der ersten sechs Monate der Projektlaufzeit eine Baseline-Erhebung durchzuführen und an Brot für die Welt zu senden. Die Baseline enthält Informationen zur Ausgangssituation der Parameter (Variablen) in den Indikatoren vor Beginn des Projekts. Brot für die Welt hat für die Baseline kein vorgegebenes Format. Es genügt als Minimumanforderung²⁰ eine Messung der vereinbarten Indikatoren vor dem Start der Projektaktivitäten und die Notierung dieser Messergebnisse in einer Monitoring-Matrix (Beispiel s. ANHANG 6). Die Baseline-Daten der Indikatoren sind die Referenzwerte für zukünftige Messungen des Projektfortschritts in jedem Projektjahr.

In jährlichen Wirkungsberichten (Fortschrittsberichte und Abschlussbericht) berichten die Partner mit Hilfe der Indikatoren über den Stand der Zielerreichung sowie über Fortschritte, Lernergebnisse und Hindernisse bei der Umsetzung des Projekts an Brot für die Welt. In Fällen, in denen Risiken durch die Berichterstattung für die Organisation und/oder Projektmitarbeiter*innen und Begünstigten entstehen können, sollte in Rücksprache mit den jeweiligen Projektbearbeitenden (PB) eine alternative Lösung²¹ gesucht werden.

Über die Projektaktivitäten und -finanzen berichten die Partner halbjährlich. Auffällige Punkte aus der halbjährlichen Auswertung der Wirtschaftsprüfungsberichte, Management Letter und Aktivitätenberichte erfassen die PB im Auswertungsvermerk. Die PB werten die jährlichen Fortschrittsberichte zeitnah aus

¹⁸ Hauptkostenpositionen können nur um 20 % geändert werden.

¹⁹ Auszug aus den Verfahrensregeln (BNBest-P/Kirchen, Sonderbest. zu 1.2, Ziffer 2 und 3): „Eine Änderungsentscheidung der ZSt über Projektbewilligungen ist erforderlich, sofern eine inhaltliche, räumliche oder zeitliche Änderung so wesentlich ist, dass das Vorhaben in seiner Grundstruktur oder Zielsetzung zu einem anderen Vorhaben würde“.

²⁰ Partner können bei Bedarf umfangreichere Baseline Studien erstellen.

²¹ Mögliche Alternativen sind z. B. bestimmte Komponenten des Projekts nicht in der Zielformulierung darzustellen oder die Projektziele auf niedrigerer oder höherer Wirkungsebene zu formulieren.

und monitoren den Stand der Zielerreichung im Auswertungsvermerk mittels Indikatorenwerten, Anmerkungen und einem Ampelsystem.²² Auch die Wirkungsannahmen sollen gemonitort werden. Die Fortschrittsberichte dienen nicht nur der Berichterstattung (Compliance), sondern vor allem der Reflektion des bis dahin Erreichten (Lernen), der Planung von Änderungen in der Strategie (inklusive der ToC, wenn vorhanden) und den Aktivitäten. Die PB unterstützen die Partner während der Implementierung bei der Reflektion und Weiterentwicklung der Wirkungsannahmen (und ggf. der ToC) sowie des Projektansatzes. Sie begleiten Anpassungen, die die PO als notwendig erachten, um das Projektziel zu erreichen. Änderungen bei den Aktivitäten sind innerhalb der Hauptkostenpositionen möglich, im *Standard A* im Umfang von maximal 20 %, im *Standard A flexibel* um maximal 30 % und im *Standard B* sogar bis maximal 50 % (Brot für die Welt 2020: 3).

Wenn sich Wirkungen von komplexen Veränderungsprozessen erst in längeren Zeiträumen erzielen lassen und mehrere Phasen der Zusammenarbeit geplant sind, ist es sinnvoll, dies als phasenübergreifende Planung mit längerfristigen Wirkungen in gemeinsamen Absichtserklärungen (z. B. als Memorandum of Understanding (MoU)) schriftlich zu vereinbaren. Bei Vorhaben, die langfristige Wirkungen auf Outcome- oder Impact-Ebene anstreben und bereits in vorherigen Förderungen erfolgreich waren, ist dies empfehlenswert. Die Referatsleitungen können in Abstimmung mit den PB entscheiden, wann und mit welchem Partner ein MoU zielführend ist.

Im Bewilligungsprozess überprüft Brot für die Welt die Einhaltung von Regeln und Auflagen der Zuwendungsgeber. Dies betrifft insbesondere die Anforderungen an die WO der geförderten Vorhaben.

Projekte im *Standard A flexibel* und *Standard B* können von den Partnern genutzt werden (z. B. bei Auszahlungszeiträumen und Finanzierungsverhältnis), um Projektaktivitäten adaptiver zu planen und zu steuern (s. KAPITEL 4).

b) Qualitätsstandards der Wirkungsorientierung für die finanzielle Förderung (Standard B)

Projekte aus Kirchen- und/oder Spendenmitteln mit einem Fördervolumen von 100.000 Euro oder weniger (*Standard B*) sollten Projektziele auf Outcome oder Use of Output Ebene anstreben und mit Indikatoren arbeiten, wenn dies möglich ist. Diese Projekte dürfen keine Bundesmittel enthalten. Im *B-Standard* werden die WO-Anforderungen an kleine Projekte niedrig gehalten und die Förderung von Projektpartnern auch mit geringer PMEL-Expertise ermöglicht. Änderungen bei den Aktivitäten sind innerhalb der Hauptkostenpositionen im *Standard B* bis maximal 50 % möglich (Brot für die Welt 2020: 3).

Projekte im *Standard B*, die sich entscheiden, mit wirkungsorientierten Zielen und Indikatoren zu arbeiten, sollten sich an den Qualitätsanforderungen der Wirkungsorientierung in den *Standards A* orientieren.

c) Wirkungsorientierung in der personellen Förderung

Für Fachkrfteinsätze der personellen Förderung aus BMZ-Mitteln gilt der *Standard A* und damit die Verpflichtung, wirkungsorientierte Ziele und Indikatoren für den Fachkrfteinsatz mit der PO zu vereinbaren. Dementsprechend muss der Fachkrfteinsatz mindestens die Use of Output-Ebene erreichen. Wünschenswert ist es, bis auf Outcome-Ebene zu kommen, z. B. zur Verhaltensänderung bei Mitarbeitenden der PO (s. ANHANG 2). Die direkte Zielgruppe der Fachkraft ist in der Regel die Partnerorganisation, die die Fachkraft beantragt hat und ihre Mitarbeitenden. Die Fachkraft bewirkt nicht nur Veränderungen bei der PO, sondern beeinflusst häufig zusätzlich die Beziehungen der PO zu deren Zielgruppen. Infolgedessen kommt es zuweilen bei der Erarbeitung der Wirkungslogik eines Fachkrfteinsatzes zu Abgrenzungsschwierigkeiten der direkten von der indirekten Zielgruppe mit Problemen bei der Formulierung von Wirkungszielen. Das Wirkungsziel des Fachkrfteinsatzes wird mit Bezug zur direkten Zielgruppe der Fachkraft vereinbart, an die sich deren Projektaktivitäten richten (vgl. Zielgruppendefinition KAPITEL 4.2).

²² Die Ampel wird durch die PB im Auswertungsvermerk an die aktuelle Entwicklung angepasst (z. B. Stand des letzten Berichts). Grün = on Track, Gelb = es gibt Probleme (z. B. Verspätung bei Implementierung), Zielerreichung nicht gefährdet; rot = es besteht Handlungsbedarf, Zielerreichung gefährdet.

Brot für die Welt ist zudem eine der Trägerorganisationen im von Staat, Kirche und Zivilgesellschaft getragenen Gemeinschaftswerk Ziviler Friedensdienst (ZFD). Im Gemeinschaftswerk wurde zwischen dem Konsortium Ziviler Friedensdienst und dem BMZ ein ZFD spezifisches Konzept zur Wirkungsorientierung vereinbart, welches bei Brot für die Welt für den ZFD im *Standard Z* Anwendung findet.

d) Wirkungsorientierung in der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit und Inlandsförderung sowie im Bereich Stipendien

In der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit und Inlandsförderung wurden große Anstrengungen unternommen, um die Wirkungsorientierung in diesen Bereichen weiterzuentwickeln. So wurden gemeinsam mit VENRO Qualitätskriterien für die entwicklungspolitische Inlandsarbeit und eine Praxishandreichung für Wirkungsbeobachtung in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit entwickelt (VENRO 2018a). Zusätzlich wurden im Forschungsvorhaben „Wirkungen und Methoden der Wirkungsbeobachtung in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit“ (vgl. Bergmüller et al. 2019) ein modifizierte Wirkungsverständnis der Inlandsarbeit entwickelt. Dieses schlägt Wirkungsmodelle vor, die im Unterschied zur Wirkungskette, das Umfeld des Projektes einbeziehen, Wirkungen in den einzelnen Maßnahmenformaten besser planen und reflektieren können. Diese Modelle zeigen, welche Faktoren 1) Wirkungen der entwicklungspolitischen Bildungs- und Informationsarbeit beeinflussen können sowie 2) besonders wirkungsfördernd sind.²³ Die Anwendung ist noch nicht konkretisiert.

Die Inlandsförderung²⁴ finanziert Projekte der entwicklungspolitischen Bildungs- und Informationsarbeit im Inland aus KED-Mitteln. Vielen dieser Projekte haben eine kurze Laufzeit oder fördern einzelne Veranstaltungen, beispielsweise im Bereich globales Lernen. Infolgedessen ist es schwierig langfristige Wirkungen einzelner kleiner Vorhaben, die sich zumeist erst nach deren Abschluss manifestieren, wie z. B. Verhaltensänderungen bei den Zielgruppen, zu

messen. Daher arbeitet die Inlandsförderung mit Qualitätsanforderungen des *D-Standards* (Brot für die Welt 2018f). Dieser hat eigene wirkungsorientierte Antrags- und Berichtsformate, die die Träger (auch bei kleineren Vorhaben, wie Abendveranstaltungen) an eine wirkungsorientierte Planung, Analyse und Rechenschaftslegung mittels einer strukturierten Reflektion heranführen sollen. Im *Standard D* werden in der *Programmförderung* Projektziele auf Outcome-Ebene, Use of Output oder lediglich auf Output-Ebene verlangt. In der *Personalförderung Inland* sind wirkungsorientierte Projektziele auf Outcome bzw. Impact-Ebene erforderlich, wo diese realistisch benennbar sind. Die Messung mit Indikatoren ist hingegen optional und nur wo angebracht erforderlich. In der institutionellen Förderung im Inland sind lediglich die Organisationsziele laut Satzung zu nennen, Indikatoren entfallen (Brot für die Welt 2018f).²⁵

Die Stipendienarbeit von Brot für die Welt fördert kirchliche-theologische und entwicklungspolitische Stipendien aus diversen Mittelquellen. Für die entwicklungspolitischen Stipendien gelten die Anforderungen der Wirkungsorientierung der *Standards A* von Brot für die Welt. Die Stipendienarbeit muss mit der Herausforderung umgehen, Wirkungen zu planen und zu messen, die sich bei den Stipendiaten und entsendenden Kirchen oder Organisationen häufig erst nach Ende des Stipendiums messen lassen, d. h. nach Ende der Projektlaufzeit. Daher kann eine Laufzeitverlängerung über das Stipendienende hinaus, hilfreich sein, um die Wirkungen der Stipendienarbeit besser messen zu können.

²³ Vgl. www.brot-fuer-die-welt.de/blog/2019-wirkungsorientierung, 24.10.2019, 14:20

²⁴ www.brot-fuer-die-welt.de/projekte/inlandsfoerderung

²⁵ Darüber hinaus wird die WO in der Inlandsarbeit durch das Referat Inlandsförderung gestärkt, indem in Kooperation mit Hochschulen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen Förderern regelmäßig Qualifizierungsangebote zu WO und Evaluation durchgeführt werden.

3.3 Zuständigkeiten und Unterstützungsangebote im Bereich Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt

Mit dem Thema WO sind mehrere Organisationseinheiten und Querstrukturgruppen bei Brot für die Welt befasst. Diese haben unterschiedliche Zuständigkeiten und Unterstützungsangebote, die nachfolgend näher beschrieben werden.

Das **Referat Ergebnismanagement** der **Abteilung Ergebnismanagement und Verfahrenssicherung (EMVS)** ist zuständig für die *Verankerung der Wirkungsorientierung* bei Brot für die Welt und in den Verbindungsstellen. Ziel ist es, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Arbeit von Brot für die Welt zu stärken. Die Referent*innenstelle für WO dient der dauerhaften Sicherung der Qualität der WO, der Förderung organisationsweiter WO-Lernprozesse und der Ausrichtung der gesamten Arbeit von Brot für die Welt auf Wirkungen. Weiterhin ist eine Zusammenarbeit aller Marken im EWDE e.V. im Kontext der Anwendung der Wirkungsorientierung angestrebt. Dementsprechend verankert das Ergebnismanagement die WO mit vier Ansatzpunkten:

1. **Konzeptionelle Weiterentwicklung der Wirkungsorientierung bei Brot für die Welt** inklusive der dazugehörigen Methoden und Instrumente: Dafür werden Erfahrungen von PB und PO sowie neueste internationalen Entwicklungen im Results-Based Management genutzt. Zusätzlich werden Erkenntnisse aus der fachlichen Netzwerkarbeit und der Beteiligung an der Fachdiskussion, um Theorie und Praxis von WO, für Brot für die Welt fruchtbar gemacht.
2. **Förderung eines einheitlichen systematischen WO-Ansatzes und dessen Umsetzung** durch die Stärkung der WO in Verfahren & Standards von Brot für die Welt inklusive der Unterstützung der Qualitätssicherung bei Umsetzung und Weiterentwicklung der Verfahren und Standards.

3. **Beratung zu Wirkungsorientierung:** Mittels Beratung von Projektanträgen, Organisationseinheiten und sektoraler Beratung wird die Qualität der WO bei Brot für die Welt gestärkt. Des Weiteren wird die strategische Planung hinsichtlich der Wirkungsausrichtung des EWDE e.V. bei Bedarf unterstützt.

4. **Förderung des organisationalen Lernens:** Über die Konzeption und Durchführung von WO-Schulungen für Mitarbeitende wird WO bei Brot für die Welt etabliert. Zum einen durch regelmäßige Fortbildungen zur Einführung und Vertiefung, zum anderen mittels maßgeschneiderter WO-Workshops für einzelne Organisationseinheiten von Brot für die Welt. Erkenntnisse aus projektübergreifenden²⁶ Evaluationen werden für WO-Trainings genutzt sowie Empfehlungen aus (unternehmens)strategischen Evaluationen für die Stärkung der WO in den Verfahren und Standards verwendet. Zusätzlich werden Lessons Learnt aus Evaluationen zur Stärkung der Wirksamkeit in Brot für die Welt und die Projekte rückgefüttert.

Aufgabe des **Arbeitsbereichs Wirkungsorientierung – PMEL des Referats Beratung Internationale Programme** ist die Stärkung der Kapazitäten der PO vor Ort durch Beratung und Training. Zusätzlich ist das Team für die Auswahl, Einarbeitung und Qualitätssicherung der lokalen Beratungs- und Unterstützungsservices (BUS) sowie anderer lokaler PMEL-/WO-Multiplikator*innen zuständig. Die Maßnahmen für PO werden nach Möglichkeit mit lokalen BUS und/oder anderen lokalen PME Multiplikator*innen durchgeführt. Die BUS werden zuvor durch das Referat Beratung (gemeinsam mit dem jeweiligen Regionalreferat) ausgewählt und qualifiziert. Das Referat Beratung berät die PB bei der Gestaltung von Kapazitätsstärkungsprozessen der PO. Dazu gehören Reflektions- und Lernworkshops zu PMEL-/WO-Praxis. Zusätzlich entwickelt das Team Referenzmaterialien für PO sowie stellt Lern- und Informationsmaterialien für PO, BUS und Multiplikator*innen bereit.

²⁶ Instrumenten-, Querschnitts- und Förderbereichsevaluationen

Die **Projektbearbeitenden** fördern die WO, die Reflektion über die Zielerreichung und Lernschleifen in den Projekten, sowohl im Antragsdialog als auch bei der nachfolgenden Projektbegleitung und Evaluation. Sie beraten die Partner beim wirkungsorientierten PMEL. Sie sichern in der Projektbegleitung die Qualität der WO in Anträgen und Berichten. Die Prüfung und Qualitätssicherung der WO in den Bewilligungsvorlagen ist Aufgabe der **Referatsleitenden**. Die **Abteilungsleitenden** sorgen für die Kohärenz der wirkungsorientierten Förderarbeit mit den strategischen Zielen von Brot für die Welt sowie für die (Weiter)Entwicklung von Policies und Strategien.

Die **Fachgruppe Wirkungsorientierung (FG WO)** fördert die Sicherstellung eines institutionalisierten, abteilungsübergreifenden Dialogs zur Umsetzung des WO Konzepts. Sie dient dem regelmäßigen Austausch über Strategien und Maßnahmen im Themenfeld WO zwischen EMVS, der Programmkoordination Internationale Programme und allen anderen Abteilungen von Brot für die Welt. Die Diakonie Deutschland ist in dieser Sekundärstrukturgruppe als Gast beteiligt. Die FG WO unterstützt Strategieprozesse im Haus und fördert die Berücksichtigung der WO. In ihr werden Potentiale und Herausforderungen der WO diskutiert und Impulse für die Weiterentwicklung der WO gegeben. Die FG WO unterstützt EMVS als zuständige Stelle bei der Umsetzung und Verankerung der WO bei Brot für die Welt.

Kapitel 4

Wirkungsorientierung im Projektzyklus von Brot für die Welt geförderten Projekten – Wirkungen planen und messen mit optionalen Ansatzpunkten für Adaptive Management

Wirkungsorientierung ist ein zentrales Element in allen Schritten des Projektzyklus, von der Planung über die Implementierung mit dem Wirkungsmonitoring bis zur Evaluation von Projekten der Partnerorganisationen und zum Lernen aus Erfolgen wie Misserfolgen. WO bedeutet vom Ziel aus zu planen und das Erreichen positiver und negativer kurz- und langfristiger Wirkungen prozessorientiert auf Grundlage von Baseline-Daten zu monitoren. In der Konsequenz heißt das für Brot für die Welt, Ergebnisse auf Wirkungsebene (Wirkungsziele) zu vereinbaren, aber größtmögliche Flexibilität auf dem Weg dahin zuzulassen. Nachdem in Kapitel 3 die verpflichtenden Anforderungen für die WO bei Brot für die Welt dargelegt worden sind, wird in diesem Kapitel der WO-Ansatz von Brot für die Welt mit optionalen Ansatzpunkten für ein agileres, lernorientierteres Projektmanagement mittels *Adaptive Management* erweitert.

4.1 Wirkungsorientierung, Adaptive Management und organisationales Lernen

Zur Überwindung der rigiden Planungslogik und linearer Programm- und Projektansätze (z. B. der Logical Frameworks) sind in der internationalen EZ und wissenschaftlichen Forschung in den letzten Jahren mehrere Ansätze zur Flexibilisierung des wirkungsorientierten Arbeitens entwickelt worden, die zum Teil auf Bewährtem aufbauen. Diese sollen in die optionale Erweiterung des WO-Ansatzes von Brot für die Welt einfließen. Dabei geht es zum einen um systemische Ansätze, die Kontextfaktoren, Machtstrukturen und konkurrierende Interessen stärker in die wirkungsorientierte Projekt-

und Programmarbeit integrieren²⁷ (s. ANHANG 4). Zum anderen geht es um Ansätze, bei denen die Lösung lokal definierter Probleme mit experimentellen Ansätzen und adaptiven Lernschleifen²⁸ während der Implementierung im Vordergrund steht. Der damit eng verbundene Ansatz des *Adaptive Managements* in der EZ (vgl. Bond 2016; Green 2016; Booth et al. 2018) zielt darauf ab, nachhaltige Wirkungen mit weniger linearen, komplexeren Entwicklungsansätzen zu planen, zu monitoren, adaptiver zu steuern, systematisch zu lernen und dynamisch zu evaluieren. Dies beinhaltet, komplexe Prozesse besser und regelmäßiger zu messen, die Prozessqualität selbst zu stärken sowie nicht-intendierte Wirkungen einfacher zu erfassen (vgl. Ramalingam 2019). Diese Ansätze haben folgende gemeinsame Merkmale (Teskey 2017:5), die für die Stärkung der Wirksamkeit von Projekten durch die PO (sowie von Brot für die Welt selbst als agile Organisation) nützlich sein können:

- die Analyse und Berücksichtigung des spezifischen Kontexts,
- *Best Fit Practice* entwickeln (anstatt Good Practice Ansätze),
- flexible, reaktionsschnelle, adaptive wie agile Implementation,
- Lernen fortlaufend und in Echtzeit,
- langfristiges Engagement der Träger,
- Veränderungen ermöglichen, statt selbst veranlassen.

Im Gegensatz zum bisherigen stark standardisierten und kontrollierten Projektmanagement, in dem Veränderungen von oben gelenkt und geplante Lösungswege vorgegeben und beschränkt werden, ermöglicht das Arbeiten mit *Adaptive Management* emergenten²⁹ und kontextabhängigen Wandel (vgl. Easterly 2006; Green/Guijt 2019).

27 wie *Thinking and Working Politically* (McCulloch/Piron 2019; Teskey 2017) und *Political Economy Analysis* (SAVI 2015; USAID 2018)

28 beispielsweise mittels *Problem Driven Iterative Adaptation* (PDIA, Andrews, M. et al. 2017; 2013) oder *Doing Development Differently* (vgl. Wild 2017)

29 = Auftreten neuer, nicht voraussagbarer Effekte und Qualitäten durch das Zusammenwirken mehrerer Faktoren

Experimentelle wirkungsorientierte Projektdesigns, wie *Problem Driven Iterative Adaptation* (s. ANHANG 5), sind ein zusätzliches Instrument des adaptiven wirkungsorientierten Arbeitens. In einem experimentellen Projektdesign werden im ersten Jahr mehrere alternative Lösungsansätze gleichzeitig oder nacheinander gestartet. Nach einer vorgegebenen Zeit, z. B. einem Jahr, wird die Performance der Alternativen gemessen und basierend auf der Auswertung der Monitoring-Daten (Zwischenstands der Zielerreichung) entschieden, entweder nur noch den erfolgversprechenderen oder einen anderen, neuen Projektansatz zu verfolgen. Dies ist eine Option, die Partner von Brot für die Welt bei Bedarf in Projekten ohne öffentliche Mittel pilotieren können.³⁰

Zentral für diese wirkungsorientierten Ansätze des *Adaptive Management* ist, dass Lernprozesse an mehreren festgelegten Zeitpunkten während der Implementation Kerninstrumente der Qualitätssicherung sind. Regelmäßige Lernschleifen (s. ABBILDUNG 5) werden bereits bei der Planung von den PO explizit in allen Phasen des Projektzyklus zeitlich (z. B. halbjährlich) wie personell eingeplant. Die Ergebnisse der Lernschleifen während der Implementierung werden für die agile Anpassung zur Stärkung der Zielerreichung sowie der Nachhaltigkeit der Projekte genutzt (z. B. durch *Outcome Harvesting*³¹ (Gold/Wilson-Grau et al. 2014), *Strategy Testing* (Ladner 2015)). Derartige Lernprozesse müssen so gestaltet werden, dass sie in der Praxis für PO (aber ggf. auch für eigene Vorhaben von Brot für die Welt), umsetzbar und für die Entscheidungsfindung sowie die adaptive Steuerung nutzbar sind.

Grundsätzlich müssen nicht alle wirkungsorientierten Projekte, die von Brot für die Welt gefördert werden, mit *Adaptive Management* arbeiten. Einfache Projekte in stabilen Umfeldern, die mit einer linearen Planung die erwünschte Wirkung entfalten, benötigen zumeist weniger Flexibilität (z. B. Impfaktionen im Gesundheitsbereich). Andere Ansätze, wie *Positive Deviance* (Richard 2010), die lokale, positive Ausnah-

men ermitteln und verbreiten, eignen sich in fragilen Kontexten mit wenig Planungssicherheit besser, um basierend auf positiven Erfahrungen der Teile der Zielgruppe zu planen, die trotz aller Widerstände bzw. widriger Umstände erfolgreicher sind oder denen es besser geht, als der Mehrheit ihrer Peer Group (z. B. bei Unterernährung).

Adaptives Management mit agiler Implementation hilft insbesondere 1) bei komplexen Projekten in dynamischen Umfeldern oder in fragilen Kontexten, die schnell reagieren und umsteuern müssen (Green/Guijt 2019) oder 2) bei Vorhaben mit langfristigen Zielen, die bei Bedarf ihre Interventionsstrategie ändern oder unterschiedliche Ansätze ausprobieren müssen, um die geplanten längerfristigen Wirkungen erreichen zu können (z. B. in der Advocacyarbeit oder bei der Stärkung von Resilienz).

Bei Bedarf kann der WO-Ansatz von Brot für die Welt basierend auf *Adaptive Management* Ansätzen für derartige Vorhaben optional erweitert und von PO genutzt werden, damit PO künftig a) die Kontexte und Stakeholder-Konstellationen in der Planung und Implementierung besser berücksichtigen, b) flexibler und adaptiver implementieren sowie c) Lernschleifen in allen Phasen des Projektzyklus stärken (*Real-Time Learning*). In diesen Fällen können PO mit einem differenzierteren, adaptiven Projektzyklus (s. ABBILDUNG 5) arbeiten, der auf *Adaptive Management*³² basiert und systematisch mit Wirkungsannahmen, Theory of Change und fest eingeplanten Lernschleifen bereits während der Implementierung arbeitet.

³⁰ Dafür müssten Selektionskriterien (für Sektoren; Zielgruppen) entwickelt und ethische Fragen berücksichtigt werden.

³¹ Wenn Ursache-Wirkungszusammenhänge unklar sind, ist *Outcome Harvesting* ein nutzenorientiertes, hochgradig partizipatives Instrument, das es ermöglicht, Wirkungen (Outcomes), eines Projekts zu identifizieren, zu formulieren, zu überprüfen und zu verstehen. Im Gegensatz zu vielen M&E-Methoden, misst *Outcome Harvesting* nicht den Fortschritt in Richtung vorgegebener Ziele, sondern sammelt Beweise für das Erreichte und arbeitet rückwärts, um festzustellen, ob und wie das Projekt/die Intervention zu einer bestimmten Veränderung beigetragen hat (vgl. Gold/Wilson-Grau 2014).

³² vgl. Andrews et al. 2016; Bond 2016; Booth et al. 2018; Pasanen/Barnett 2019; Ramalingam 2019; USAID 2016–2018

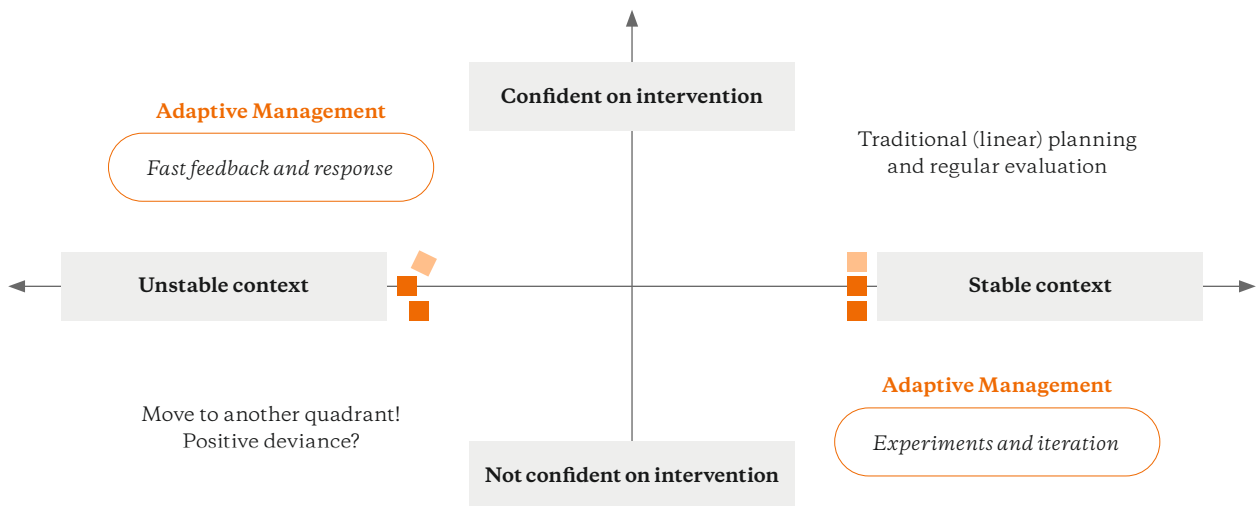


Abbildung 4: Adaptive Management, Interventionsstrategie und Kontext
 Quelle: Adaptiert von Green 2016: 244

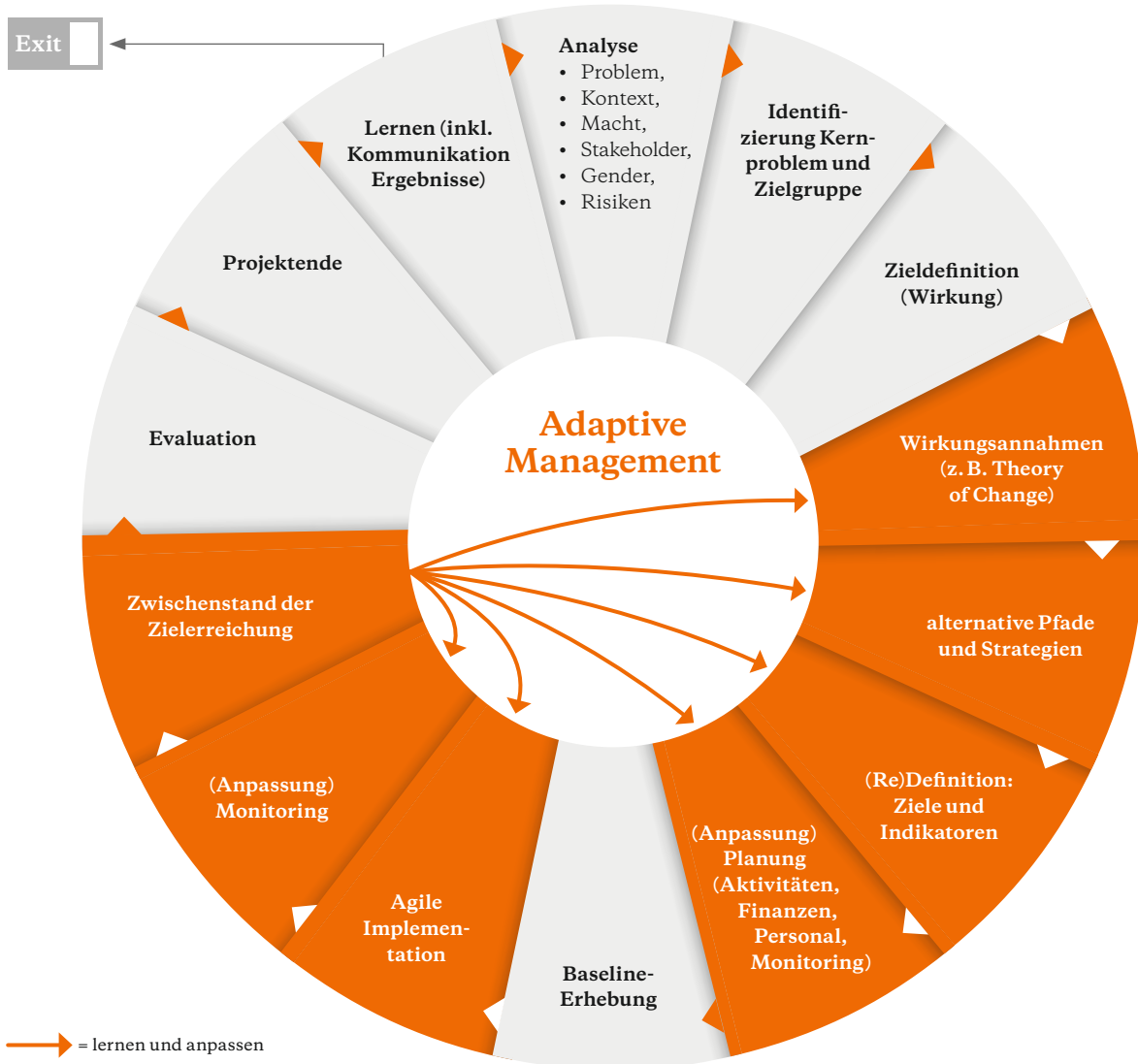


Abbildung 5: Der wirkungsorientierte Projektzyklus und optionale Ansatzpunkte für Adaptive Management

4.2 Wirkungen planen

Entwicklungsprojekte werden zumeist in komplexen, dynamischen Kontexten mit bestehenden Akteursbeziehungen und Machtstrukturen implementiert. Veränderungen, die durch Projekte erzeugt werden, greifen in diese Konstellationen ein. Einige Akteure gewinnen, andere können verlieren. Daher erfordert jede wirkungsorientierte Planung eine umfassende Analyse des zu lösenden Kernproblems mit dessen Ursachen und Kontext³³, der Machtstrukturen³⁴, ein Akteursmapping³⁵ mit Stakeholder-Analyse, eine Gender-Analyse (vgl. Brot für die Welt/DKH 2018b; Laws et al. 2018) und eine Risikoanalyse.³⁶ Während der Projektimplementation ändern sich einige dieser Faktoren und beeinflussen das Projekt. Dies zu reflektieren sollte Bestandteil jedes wirkungsorientierten Förderantrages und der Berichterstattung der Partner sein. Projekte, die mit *Adaptive Management* arbeiten, definieren bereits in ihrer Planung Zeitpunkte (z. B. halbjährlich) und Verantwortlichkeiten (z. B. PME Personal mit externem/er Expert*in) für Lernschleifen im Projekt.

In der Problemanalyse arbeiten die Partner³⁷ heraus, welches Kernproblem (in Bezug auf die direkte Zielgruppe) vom Projekt adressiert werden soll und warum. Dabei sollte reflektiert werden, welche Ursachen und Folgen diesem zugrunde liegen. Die Erkenntnisse aus der Gender Analyse (UNDP 2016) müssen dabei berücksichtigt werden. Es ist notwendig zu differenzieren, wie sich das Problem aus Sicht von Frauen und von Männern (und ggf. dem dritten Geschlecht) darstellt und was sich daraus ableitet. Gleichzeitig sollen Konsequenzen und alternative Lösungswege für das Problem identifiziert wie abgewogen werden. Die Lösung des Kernproblems wird im

Partnerantrag in einer oder in mehreren Wirkungsannahmen (vorzugsweise mit ToC) beschrieben und im Projektziel dargelegt.

Im Anschluss erfolgt die *Analyse und Identifikation der direkten und indirekten Zielgruppen*. Zielgruppen sind zumeist heterogen. Die Zielgruppenanalyse bei Projekten, die Brot für die Welt fördert, sollte die verschiedenen Perspektiven, Interessen und Bedürfnisse der Akteure berücksichtigen und nach projektzielrelevanten Kategorien differenziert auswählen. An diesem Punkt sollte im Hinblick auf die Querschnittsthemen³⁸ von Brot für die Welt (2018a) geprüft werden, ob, neben Genderaspekten, Inklusionsfragen oder Umweltwirkungen bei der Auswahl der Zielgruppen, des Projektziels und der Indikatoren relevant sind. Die Zielgruppen müssen von der PO möglichst für jedes Projekt transparent und partizipativ ausgewählt werden. Die Kriterien, nach denen Zielgruppen ausgewählt werden, müssen benannt werden.

Direkte Zielgruppe(n) sind, bei Brot für die Welt, die **Adressat*innen der Projektaktivitäten**, die:

- a)** während der Laufzeit direkten Nutzen aus dem Projekt ziehen (direkt Begünstigte/Beneficiaries);
- b)** als Mittler und/oder Entscheidungsträger*innen für das Erreichen der/des Projektziels/e aktiv werden.

Indirekte Zielgruppe(n) sind Personen bzw. Gruppen, die von der Wirkung des Projekts *profitieren* (mittelbar Begünstigte/Beneficiaries) oder *beeinflusst werden* sollen, ohne direkte Adressat*innen der Projektaktivitäten zu sein.³⁹

33 z. B. mit dem Cynefin Framework (Snowden 2000)

34 vgl. Power Cube: www.powercube.net

35 individuelle und kollektive Akteure mit verschiedenen Interessen und Handlungsressourcen

36 z. B. Welche wichtigsten Risiken bestehen, die das Erreichen des Projektziels gefährden können? Welche negativen Wirkungen kann das Projekt haben? Wie soll mit dem jeweiligen Risiko umgegangen werden?

37 Im Idealfall erfolgt die Problemanalyse partizipativ mit den Zielgruppen.

38 Mit der Verankerung der Querschnittsthemen Gender, Umweltwirkungen und Inklusion in der Projektarbeit wird ein differenzierter Blick auf die Unterschiedlichkeit von Zielgruppen und auf Effekte über das Projekt hinaus gestärkt (vgl. Brot für die Welt 2017) mit dem Ziel, die Wirksamkeit wie Nachhaltigkeit der Projekte zu stärken. Daher hat Brot für die Welt entschieden, dass alle Policies, Strategien, Programme und Projekte im Hinblick auf die entsprechenden Querschnittsthemen geprüft und umgesetzt werden müssen (Brot für die Welt 2018a:2).

39 Anmerkung: Sollte der Antrag des Partners in der geplanten Projektlaufzeit nur Mittler adressieren (z. B. Lehrer*innen), ist im Partnerdialog zu überprüfen, ob nicht doch Begünstigte (z. B. Schüler*innen) während der Laufzeit schon vom Projekt profitieren können. Sollte dies der Fall sein, ist es notwendig, dies entsprechend mit einem Indikator zu belegen.

Teil der Zielgruppenanalyse ist dafür zu sorgen, dass die Perspektiven und die Interessen der Begünstigten und Mittler im Planungsprozess berücksichtigt werden. Wichtig ist es auch zu ergründen, welche Motivation für Veränderungen und Kapazitäten für Beteiligung bei den Zielgruppen vorhanden sind, wie (Entscheidungs) Prozesse vor Ort ablaufen, wer profitiert oder wer möglicherweise durch ein Projekt etwas verliert. Nicht zuletzt muss verstanden werden, welche Stakeholder mit ihren Interessen und Handlungsressourcen bei der wirkungsorientierten Projektplanung und -umsetzung berücksichtigt werden müssen.

Grundsätzlich lassen sich nicht alle Wirkungen planen. Gerade in diffizilen oder dynamischen Umfeldern oder bei konfliktträchtigen Themen, ist es notwendig, langfristig aktiv zu sein, flexibel zu agieren, alternative Strategien auszuprobieren und reformfreundliche Partnerschaften zu bilden (z. B. in der Menschenrechtsarbeit). Dies ist auch der Fall in der Lobbyarbeit für eine nachhaltige Klimapolitik, wenn auf Handlungsfenster reagiert oder diese abgewartet werden (z. B. Regierungswechsel). Infolgedessen ist wichtig, agile und adaptive Ansätze bei den verschiedenen Förderinstrumenten zu ermöglichen.

Wirkungsorientierte Ziele

Nach allen Analyseschritten und der Erarbeitung der Wirkungslogik (mit Wirkungskette oder besser mit einer Theory of Change) erfolgt die präzise Definition der Projektziele im Förderantrag. Die folgenden Qualitätsmerkmale für die Formulierung von wirkungsorientierten Projektzielen sind für Brot für die Welt relevant. *Ein wirkungsorientiertes Ziel:*

- beschreibt einen angestrebten Zustand, der durch ein bestimmtes Projekt erreicht werden soll
- beschreibt eine klare Veränderung dessen, was sich für eine bestimmte Zielgruppe in einer bestimmten Region, einem bestimmten Land oder einer bestimmten Gemeinde nach Abschluss des Projekts oder Umsetzung einer Strategie verändert haben wird (Vision)
- bezieht sich auf positive intendierte Veränderungen einer Leistung, Struktur oder der Situation bzw. des Verhaltens der direkten Zielgruppen oder begünstigten Personen
- ist eine unmittelbare oder mittelbare Folge der Projektintervention (Outcome).

Wirkungsorientierte Ziele müssen innerhalb eines bestimmten Zeitplans in der Förderphase realistisch erreichbar sein. Realistisch heißt, dass die Ressourcen, die für die Umsetzung notwendig sind, vorhanden sein müssen (z. B. Personal, Kompetenzen, finanzielle Mittel, Ausstattung) und, dass das Projektumfeld das Erreichen der Ziele nicht unmöglich macht. Wirkungsorientierte Ziele müssen konkret und verständlich formuliert sein. Erst nach der Erarbeitung der Wirkungsziele werden Outputs und Maßnahmen geplant, die zur Zielerreichung auf Wirkungsebene notwendig sind.

Die Wirkungsziele mit der Wirkungslogik/ToC sollten von den Partnern in einem kollaborativen Prozess der beteiligten Akteure mit externen Stakeholder inklusive Zielgruppen erarbeitet werden. Auch wenn damit mehr Zeit und Aufwand bei der Planung verbunden sein sollten, erlaubt dies eine fundiertere Analyse der Kontextfaktoren, der Geschlechterbeziehungen, der Stakeholder, der Plausibilität der Ziele mit den Wirkungsannahmen/ToCs und der Machbarkeit des Projekts. Dieser partizipative Prozess stärkt das Ownership für das Projekt bei den Beteiligten und Begünstigten.

Zentral für Projekte mit *Adaptive Management* ist, dass die Ziele fest vereinbart werden, dass aber der Weg zum Ziel relativ flexibel ist. Für Brot für die Welt bedeutet dies, dass PO, die optional mit *Adaptive Management* arbeiten, Projektziele vertraglich vereinbaren, aber bei der Änderung von Aktivitäten/Maßnahmen möglichst große Flexibilität haben, wenn sie an den festgelegten Lernschleifen während der Projektimplementation erkennen, dass Maßnahmen nicht zu der angenommenen Wirkung führen. Damit wird gleichzeitig die Prozessqualität im Projektzyklus gestärkt.

Wirkungsannahmen bilden die Grundlage jeder Wirkungslogik im Partnerantrag und sind Ausgangspunkt für die Erstellung der Wirkungslogik. Die Wirkungslogik kann vom Partner visualisiert und dem Antrag beigelegt werden.

Darstellungsformen der Wirkungslogik

Für die Darstellung der Wirkungslogik von Projekten, Strategien oder anderen Veränderungsprozessen (z. B. Verhaltensänderungen) existieren verschiedene Möglichkeiten der Visualisierung, beispielsweise Logical Framework, Wirkungsgefüge, Theory of Change. Diese bauen auf Wirkungsketten auf. Sie unterscheiden sich in Bezug auf Methoden, Mittel, Komplexität und Darstellungsformen.

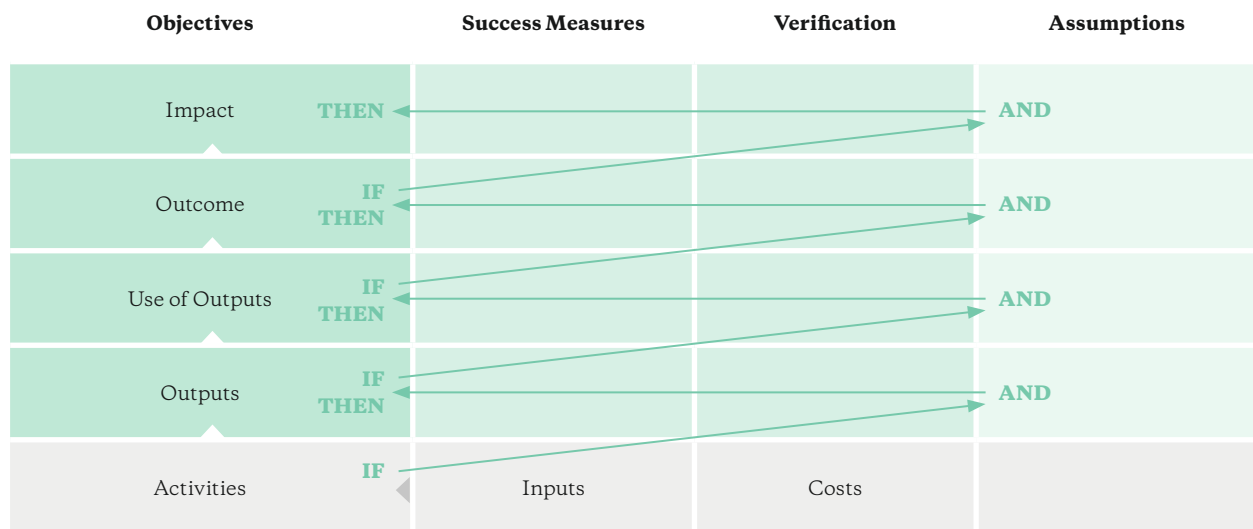
Brot für die Welt schreibt den Partnern keine Darstellung der Wirkungslogik vor, empfiehlt jedoch, die Wirkungslogik eines beantragten Projekts im Anhang zum Projektantrag zu veranschaulichen, mindestens in einer Wirkungskette (s. **ABBILDUNG 2**), einem Logical Framework, vorzugsweise aber mit einem Wirkungsgefüge oder einer ToC. Bei der Entscheidung mit welcher Art von Wirkungslogik gearbeitet wird, sollte der Partner berücksichtigen, über welche Kapazitäten (PMEL-Expertise, Personalausstattung, Zeit, etc.) seine Organisation verfügt.

Komplexe Wirkungsgefüge werden bei Brot für die Welt auch für das Design und die Steuerung strategischer Prozesse und Programme sowie bei Evaluationen erarbeitet und genutzt (s. **ANHANG 2**). Je nach Ausrichtung, Komplexität eines Projekts oder einer Strategie können diese Darstellungsformen einander ergänzen.⁴⁰

a) Logical Frameworks

Das Logical Frameworks eignet sich für die Systematisierung der Projektplanung, basierend auf der Wirkungskette. Die verschiedenen Ebenen der Wirkungskette werden mit Indikatoren belegt und die Messmethoden festgelegt. Gleichzeitig werden die in den verschiedenen Schritten zugrundeliegenden Annahmen sowie ggf. Risiken transparent gemacht und in aufeinander aufbauenden Kausalschritten dargestellt. Die Logical Frameworks Matrix ist, wie auch die ToC oder Wirkungskette, kein statisches Dokument. Sie wird während der Umsetzung regelmäßig ausgewertet und angepasst.

In den letzten Jahren haben multi- und bilaterale Geberorganisationen nicht nur Wirkungsziele, sondern komplette Logical Frameworks vertraglich mit ihren Projektpartnern vereinbart. Diese hatte zur Folge, dass die Projekte wenig flexibel unterhalb der Projektziel-



Color Legend

- 1. What are we trying to accomplish and why? (Strategic Intent & Alignment)
- 2. How will we measure success? (Performance & Improvement)
- 3. What other conditions must exist? (Assumptions & Risks)
- 4. How will we get there? (Project Management)

Abbildung 6: Logical Framework Matrix

Quelle: Adaptiert von <https://consultancytoptips.wordpress.com/2014/03/31/using-a-logical-framework-approach/>, Download: 24.9.2018, 21:24

⁴⁰ Beispielsweise kann eine ToC mit einem Logical Framework für die Planung bis hinunter zu den Aktivitäten ergänzt werden.

ebene agieren konnten. Statt der vertraglichen Vereinbarung kompletter Logical Frameworks gibt es nun in der EZ einen Trend zu mehr Flexibilität bei der Anwendung von Logical Frameworks und größeren Spielraum für Veränderungen auf Ebene der Outputs wie Aktivitäten. Dies ist verbunden mit der Stärkung des Lernens im gesamten Projektzyklus (vgl. USAID 2016; 2018b). Aufgrund der Vorteile von agileren WO-Ansätze in der EZ und wegen des heterogenen Partnerfeldes sind Logical Frameworks bei Brot für die Welt nicht verpflichtend.

b) Wirkungsgefüge

Wirkungen entfalten sich in dynamischen Umfeldern über komplexe nichtlineare Prozesse, bei denen verschiedene Elemente interagieren. Wirkungsketten vernachlässigen dies zum Zweck der Vereinfachung der Darstellung. Komplexe Interaktionen und Kausalmechanismen zwischen und auf unterschiedlichen Wirkungsebenen lassen sich (sowohl für Projekte als auch für Programme und Strategien) besser in Wirkungsgefügen visualisieren (s. ABBILDUNG 7). Die Wirkungsgefüge basieren auf der Logik von Wirkungsketten, bilden aber Zusammenhänge in und zwischen verschiedenen Wirkungssträngen ab. Zusätzlich ist es auf diese Weise möglich, das Zusammenwirken einzelner Interaktionen und Beiträge zu darüber liegenden Ebenen darzustellen. Wirkungsgefüge sind für die Plausibilitätsprüfung bei der Planung und die Weiterentwicklung der Wirkungsannahmen während der Implementierung nützlich. Ferner werden Wirkungsgefüge bei Evaluationen rekonstruiert und können für die Planung der Folgephase genutzt werden.

Wirkungsgefüge alleine lassen jedoch nicht erkennen, auf welchen Annahmen das Zusammenspiel der darin enthaltenen Elemente basieren sowie welche anderen Faktoren im Kontext und welche Risiken berücksichtigt wurden. Dafür eignen sich Modelle der Theorie of Change.

c) Theory of Change (Theorie des Wandels)

Eine Theory of Change (ToC) zeigt, vereinfacht gesagt, nicht nur über welche Schritte ein Wirkungsziel erreicht werden soll, sondern auch, wie diese Schritte zusammenhängen und welche Voraussetzungen dafür an verschiedenen Punkten notwendig sind. Die ToC (s. ABBILDUNG 8) macht Wirkungsannahmen sichtbar und damit

transparent. Sie veranschaulicht, wie sich komplexe Veränderungen im Projektverlauf (Use of Output-Outcome) und darüber hinaus (Impact) kausal entwickeln sollen (vgl. Starr 2019).

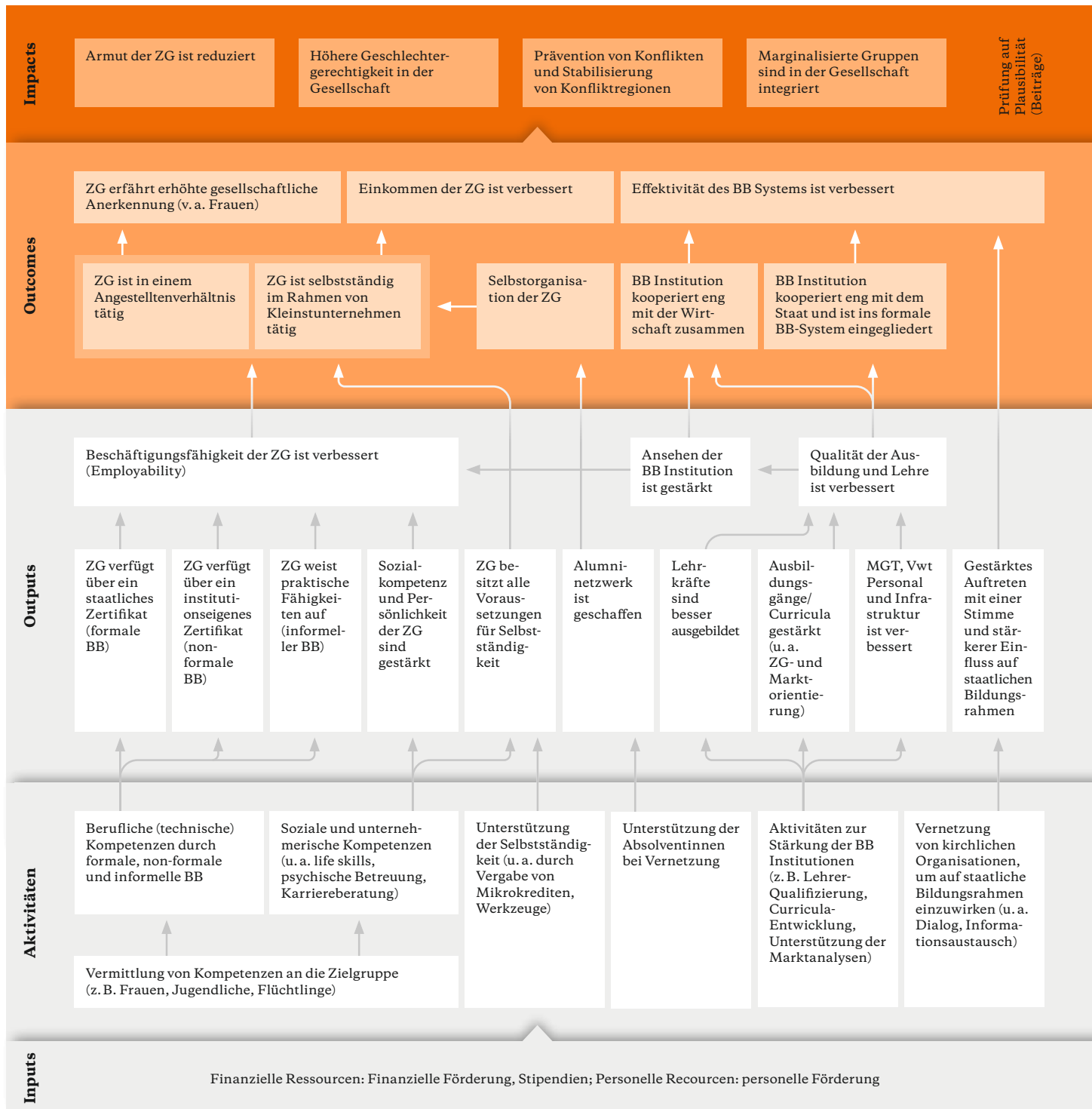
Die ToC ist sowohl Produkt als auch Prozess: Die ToC besteht aus einem Wirkungsgefüge (mit Wirkungsketten), das die Kausalzusammenhänge (und wenn möglich Kausalmechanismen) visualisiert. Elementarer Bestandteil sind explizite Wirkungsannahmen und ein erklärender Textteil (Narrativ), der Wirkungsannahmen erläutert und verdeutlicht, welche Risiken bisher identifiziert werden konnten. Kernelement ist die möglichst partizipative Erarbeitung und Überprüfung der ToC an verschiedenen Zeitpunkten im Projektzyklus mit den Stakeholdern inklusive der Zielgruppen.

Voraussetzung für die ToC ist eine Analyse der Problemzusammenhänge. Ausgehend von der Analyse komplexer Systeme, Stakeholder-Konstellationen und Kontexte, in denen ein Projekt oder eine Organisation agiert, wird mit Hilfe der ToC geplant, wo und wie angesetzt werden kann, um diese Systeme mit ihren Umfeldern positiv wie nachhaltig zu verändern (vgl. Rogers et al. 2011).

ToCs sind der Orientierungsrahmen für alle Phasen des PMEL, für die Planung und Umsetzung von organisationalen Strategien und für das wirkungsorientierte *Adaptive Management*. Die Wirkungsannahmen mit der ToC werden in der Planung (eines Projekts, einer Kampagne oder einer Strategie) und an verschiedenen Punkten der Implementierung geprüft/validiert oder widerlegt und ggf. adaptiert. Die ToC dient der agilen Anpassung und dem fortlaufenden Lernen im gesamten Projektzyklus zur Steigerung der Wirksamkeit eines Projekts.

Der Prozess der Entwicklung und Nutzung einer ToC schafft ein gemeinsames Verständnis unter den Beteiligten über die Wirkungsannahmen, Aktivitäten und die Abfolge der Schritte, die erforderlich sind, um die gewünschten Veränderungen zu erreichen. Infolgedessen ist es (auch entsprechend dem Partnerschaftsverständnis) bei von Brot für die Welt geförderten Projekten für PO empfehlenswert mit ToCs⁴¹ zu arbeiten. Dies betrifft sowohl Projekte mit sektoralen Schwerpunkten (z. B. Ernährungssicherung) als auch Projekte, die auf Verhaltensänderungen (s. ANHANG 3) der Zielgruppen zielen, beispielsweise in der Advocacyarbeit.

⁴¹ Für die Arbeit mit ToCs in der EZ haben Hivos (2015) und andere (vgl. Valters 2015; UNHABITAT 2017; Jones/Rosenberg 2018; Starr 2019) praxisorientierte Materialien entwickelt, die von Partnern oder in der Projektbegleitung genutzt werden können.



ZG = Zielgruppe, BB = Berufliche Bildung, MGT = Management, VWT = Verwaltung

Abbildung 7: Wirkungsgefüge für die Förderbereichsevaluation „Berufliche Bildung“

Quelle: SEEK 2015: 14

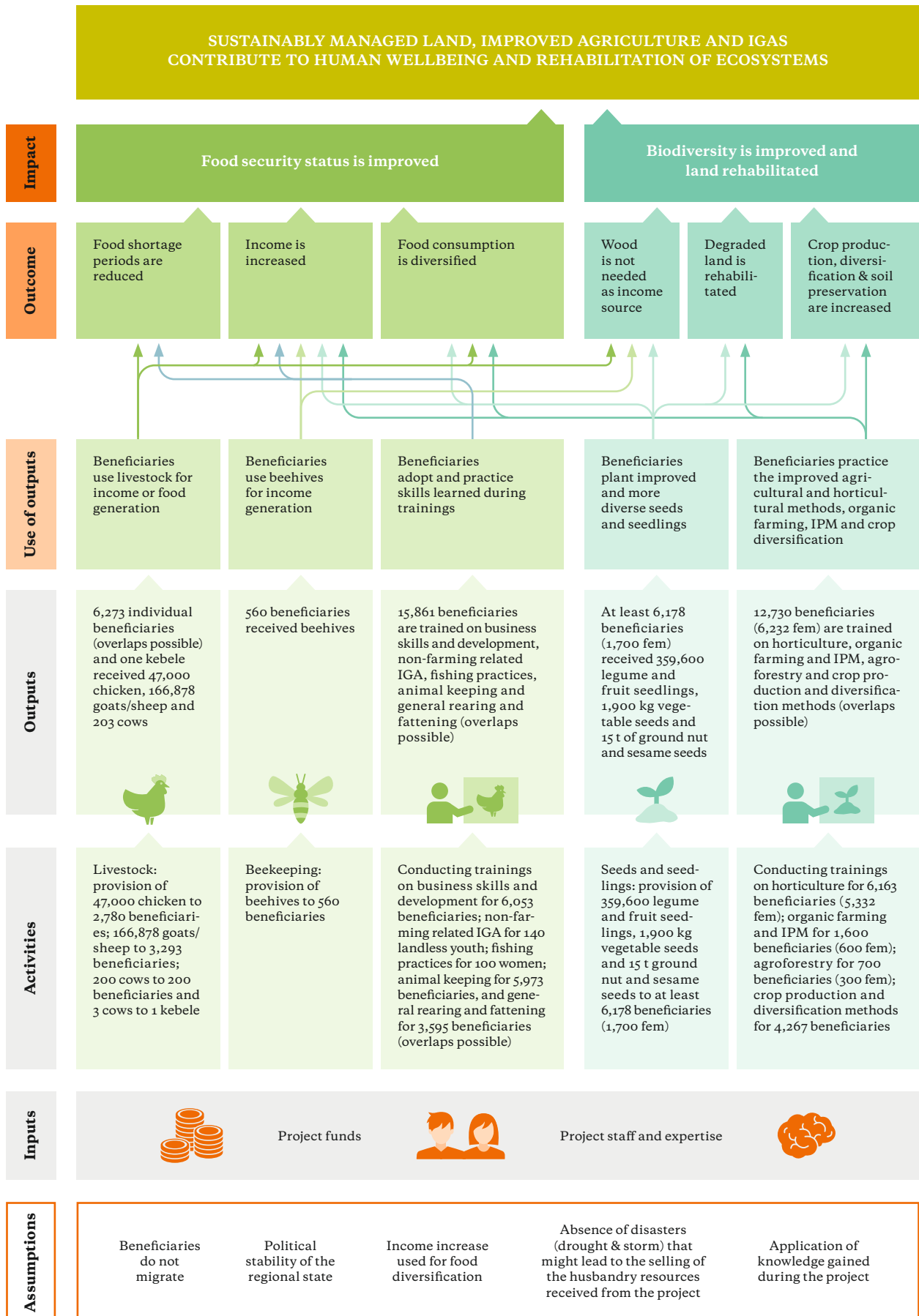


Abbildung 8: Beispiel gemeinsame Theory of Change von vier SEWOH-Projekten in Äthiopien

Quelle: C4ED 2020: 3

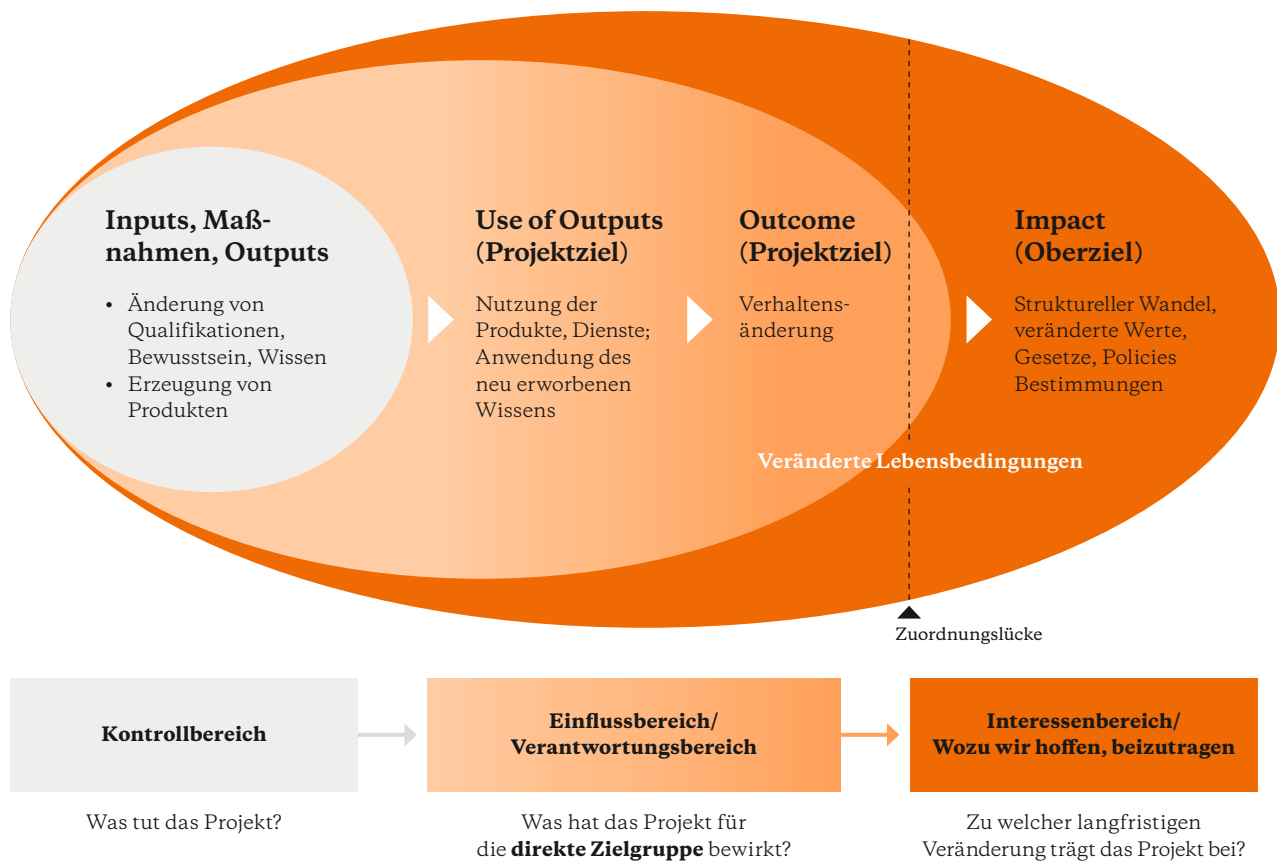


Abbildung 9: Reichweite des Einflusses eines Projekts
 Quelle: Adaptiert von Hearn 2008

ToCs in der Advocacyarbeit zielen zumeist auf materielle Veränderungen (von Normen, Policies, Strukturen, Praktiken, Kapazitäten) und immaterielle Veränderungen (von Verhalten, Einstellungen, Akzeptanz, Beziehungen, Bräuche, etc.) auf Outcome-Ebene. Angesichts der Herausforderungen, Veränderungen auf diesen Ebenen zu erreichen, muss eine ToC auch danach fragen, wie weit die Wirkungen eines Projekts/einer Projektphase reichen und ob ein Projekt alleine derartige Reformen bewirken kann. Aus der Planung muss deutlich werden, wie weit der Einfluss (vgl. Abbildung 9) eines Projektes reicht, um positive Wirkungen zu erreichen.

Wichtig ist auch herauszuarbeiten, welche Stakeholder das Projekt und sein Umfeld beeinflussen. Dabei können mit Hilfe des *Outcome Mappings* (Hearn 2008; IDRC 2001, Ongevalle 2014) die Stakeholder den drei Bereichen zugeordnet werden (vgl. Young et al. 2014:29).

Zusätzlich kann hierbei reflektiert werden, wo Anreize, Interessen und Machtstrukturen von Akteuren Veränderungen durch das Projekt behindern. Dies ist nicht nur wichtig für die Planung von wirkungsorientierten Projekten, sondern liefert auch einen nützlichen Referenzrahmen, an dem Veränderungen und Lerneffekte während der Implementation gemessen werden können (z. B. mit den Methoden *Outcome Harvesting* (vgl. Gold/Wilson-Grau et al. 2014) oder *Most Significant Change* (ODI 2009)).

Wirkungsorientierte Indikatoren

Zur Überprüfung der Wirkungsannahmen müssen die in ihnen verwendeten Begriffe empirisch erfassbar⁴² gemacht, d. h. operationalisiert werden. Mit den daraus abgeleiteten Indikatoren wird die Erreichung des Projektziels messbar gemacht. Je nachdem, ob das Wir-

⁴² Vor der Operationalisierung und Messung müssen die Variablen definiert und unter Umständen die unterschiedlichen, wenn auch zusammengehörigen Dimensionen spezifiziert werden (Konzeptspezifikation).

kungsziel auf Outcome- oder Use of Output-Ebene liegt, müssen die Indikatoren für die Wirkungsmessung auf der gleichen Ebene definiert werden. Allerdings können diese Indikatoren nur einen Teilausschnitt der Wirkungen beleuchten.

Mit Hilfe der Indikatoren erheben die PO die Ausgangssituation vor Beginn der Projektaktivitäten (Baseline-Daten), den Stand der Zielerreichung an mehreren Punkten im Projektverlauf (Monitoring), sowie nach Abschluss des Vorhabens (Evaluation) in Bezug auf die Wirkungsziele. Bei Projekten mit *Adaptive Management* tragen die Indikatoren auch zur Prüfung der ToC während der Lernschleifen oder ggf. zur Entscheidung über alternative Entwicklungspfade durch die PO bei. Die Messdaten der Indikatoren werden jährlich beim Monitoring im Projektverlauf zur adaptiven Steuerung und am Projektende von den Partnern erhoben und an Brot für die Welt berichtet. Der Stand der Zielerreichung (Projekterfolg) bzw. Abweichungen von geplanten Wirkungen können hiermit frühzeitig erkannt werden. Dadurch können die Partner im Projektverlauf auf Schwachstellen des Projekts und Veränderungen im Umfeld reagieren.

Wichtig ist die Auswahl weniger, aber aussagekräftiger Wirkungsindikatoren, die kosteneffizient gemessen werden können. Die SMART-Kriterien⁴³ helfen bei der Formulierung von aussagekräftigen Indikatoren. Welche Indikatoren genutzt werden (können), hängt wesentlich von der Datenverfügbarkeit vor Ort und der Datenqualität ab. Die Messwerte der Indikatoren sollten gleichzeitig für die partizipative Reflektion und das kontinuierliche Lernen bei der Projektimplementation genutzt werden.

Gender ist ein Querschnittsthema der Förderarbeit von Brot für die Welt. Folglich muss jedes Projekt mindestens einen genderdifferenzierten Indikator nutzen, außer es ist begründbar, warum das nicht möglich ist (Brot für die Welt/DKH 2018b). Die Genderindikatoren sollten jeweils aus der Gender-Analyse des Projekts abgeleitet werden.

Wirkungsindikatoren generieren wichtige Steuerungsinformationen für ein Vorhaben/eine Organisation und auch für die Wirkungsberichterstattung von Förderorganisationen.⁴⁴ Indikatoren müssen jeweils für das spezifische Ziel und dessen Kontext definiert werden. Es ist riskant und methodisch fragwürdig, Standardindikatoren oder Indikatoren anderer Vorhaben bzw. Geber zu nutzen, ohne die Indikatoren für das eigene Vorhaben, etwa unter Berücksichtigung des spezifischen Projektkontextes, operationalisiert zu haben (vgl. Holzapfel 2016; VENRO 2015).

Brot für die Welt verlangt nur Indikatoren für die Messung des Projektziels, nicht für die darunterliegenden Ebenen in der Wirkungskette. Die Projektbegleitung berät PO bei der Präzisierung dieser Indikatoren. Es obliegt der PO, ob sie für das eigene Monitoring mit weiteren Indikatoren arbeitet, beispielsweise mit einem Logical Framework, das Indikatoren auf mehreren Ebenen beinhaltet. Darüber muss jedoch nicht an Brot für die Welt berichtet werden.

Indikatoren für Wirkungen, die langfristig, tiefgreifende Veränderungen anstreben, können von PO zusätzlich in Zwischenschritte untergliedert werden, z. B. in wichtige zu erreichende Meilensteine. Diese können genutzt werden, um über Etappenziele Veränderungen (beispielsweise des Verhaltens) zu planen und zu monitoren.⁴⁵ Meilensteine können auch in der Förderarbeit von Brot für die Welt von Vorhaben genutzt werden, die langfristige Veränderungen anstreben, wie in der Advocacyarbeit für Menschenrechte, oder die in konfliktträchtigen Umfeldern arbeiten, z. B. in der Versöhnungsarbeit. Auch bei der Vereinbarung von MoU über Projektlaufzeiten hinaus, empfiehlt es sich, Meilensteine über die gesamte Kooperationszeit für das Monitoring zu vereinbaren. Diese Meilensteine ersetzen jedoch nicht die Projektzielindikatoren auf Wirkungsebene, deren Werte regelmäßig gemessen werden.

43 d. h. Specific-Measurable-Attainable-Relevant-Timebound

44 Für die aggregierte Wirkungsberichterstattung einer Organisation, können standardisierte Indikatoren genutzt werden, wenn die Daten aus divergierenden Kontexten und/oder Projekten valide aggregiert werden können. Diese Indikatoren sollten nach einem gemeinsamen Verständnis definiert, die dafür notwendigen Daten einheitlich erhoben und einheitlich ausgewertet werden können. Der damit verbundene hohe personelle, finanzielle und zeitintensive Aufwand muss eingeplant werden (vgl. GIZ 2015; VENRO 2015).

45 Der ZFD nutzt dafür Progress Markers, die Veränderungsprozesse im Zeitverlauf und einzelne Fortschritte in Richtung des gewünschten Outcomes, beschreiben und monitoren (AGEH 2019: 46ff.).

4.3 Wirkungen messen

Es liegt in der Verantwortung der PO die Wirkungsmessung eines geförderten Vorhabens zu planen und durchzuführen. Bereits bei der Projektplanung wird festgelegt, wie und an welchen Punkten mit welchen Indikatoren⁴⁶ die Zielerreichung überprüft wird (Monitoring & Evaluation) und wann Lernschleifen eingebaut werden. In der Planung werden ebenso die Ergebnisse der vorherigen Phase berücksichtigt, etwa aus der Evaluation des Vorgängerprojekts.

Grundlage des wirkungsorientierten Monitorings ist ein Monitoringplan (s. ANHANG 6), mit verbindlichen Monitoringzeitpunkten und Zuständigkeiten, vorzugsweise inklusive Evaluations- und Lernplan. Dieser legt fest, wann und wie das Projektteam, Fortschritte beim Erreichen des Projektziels mit welchen Methoden misst, auswertet und nutzt sowie b) wie externe Faktoren und Risiken, die das Projekt beeinflussen, überwacht werden. Zusätzlich müssen nicht-intendierte Wirkungen gemonitort werden (VENRO 2018b) und ggf. entschieden werden, wie mit negativen Wirkungen umgegangen wird (z. B. Umsteuerung, Ausphasierung oder notfalls Abbruch des Projekts). Zusätzlich wird im Monitoringplan festgehalten, wann verpflichtende oder andere Evaluationen (vgl. Brot für die Welt 2017) durchgeführt werden. Dem Antragsformat von Brot für die Welt ist eine optionale Monitoring Matrix beigelegt. Die PB unterstützen die PO im Partnerdialog bei der Arbeit mit Monitoringplänen (vgl. Peersman 2016), bei der Qualitätssicherung der Wirkungsberichterstattung sowie beim organisationalen Lernen aus Ergebnissen.

Erste Monitoringaktivität ist die Erhebung der Baseline-Daten für alle Indikatoren, bevor die Projektaktivitäten starten (falls noch nicht vor Projektbeginn erfolgt). Dafür ist bei großen Zielgruppen keine Vollerhebung notwendig. Es genügt, eine möglichst repräsentative Stichprobe der Grundgesamtheit nach transparenten Kriterien in einem nachvollziehbaren Auswahlverfahren zu untersuchen und die Werte in den Monitoring Plan einzutragen. Die Baseline ist Voraussetzung und Referenzpunkt für das weitere Monitoring.

Das Monitoring des Partners ist ein fortlaufender und systematischer Prozess der Beobachtung der Umsetzung eines Projekts, der systematischen Dokumentation und kritischen, lernorientierten Reflektion. Aus der Auswertung der Wirkungsmonitoringdaten (und im *Adaptive Management* aus regelmäßigen Lernworkshop des Projektteams, möglichst mit Beteiligung der Zielgruppen) werden Informationen über den Grad der Zielerreichung und für ggf. notwendige Anpassungen des Projektes gewonnen, um dieses wirksamer und nachhaltiger zu gestalten. Beim Monitoring geht es nicht nur darum, dass der Partner die Projektplanung an mehreren Punkten der Implementation mit den (Zwischen)Ergebnissen vergleicht, sondern auch darum, Erkenntnisse daraus zeitnah auszuwerten, veränderte Umfeldfaktoren zu analysieren, aus ihnen frühzeitig zu lernen und falls erforderlich, den gewählten Ansatz mit seinen Aktivitäten (inklusive der ToC) anzupassen. Dies kann bei Misserfolg auch bedeuten, dass eine Projektkomponente (oder das gesamte Projekt) vorzeitig beendet (Exit) oder ausphasiert wird.

Entsprechend der Diversität der Partnerprojekte und -organisationen sind die Methoden⁴⁷ der Wirkungsmessung, mit denen von Brot für die Welt geförderte Projekte monitoren und evaluieren, sehr unterschiedlich in ihrer Komplexität und Reichweite (vgl. ACT o.J.:27). Die Methodenauswahl für das Monitoring liegt in der Autonomie der PO. Die Methoden der Datenerhebung in einem Projekt sollen nachvollziehbar sein und im Antrag wie in den Fortschrittsberichten jeweils pro Indikator dargelegt werden. Elementar ist, dass sie nutzbare Daten liefern.

Die Zielgruppen sollten nicht nur bei der Planung, sondern auch beim Monitoring von Vorhaben beteiligt werden. NGO-IDEAS (2011 a–c; 2012) hat gemeinsam mit Partnern Instrumente für wirkungsorientiertes PME für NRO und deren Zielgruppen entwickelt, die gleichzeitig Partizipation und Empowerment der Zielgruppen fördern. Menschen aus den Zielgruppen analysieren ihre Lebensqualität, setzen sich kollektive und/oder individuelle Ziele, monitoren regelmäßig den Grad der Zielerreichung, analysieren hindernde und fördernde Faktoren und entscheiden auf diesen Grund-

⁴⁶ In der Inlandsförderung ist die Messung mit Indikatoren optional (Brot für die Welt 2018f).

⁴⁷ Die Methoden für die Wirkungsmessung im Monitoring und bei Evaluationen (vgl. Patton 2014) müssen den Zielen, Ambitionen, Mitteln, Maßnahmen und Kommunikationsbedürfnissen der POs entsprechen (vgl. NGO-IDEAS/VENRO 2011; Quiché et al. 2018). Für das Monitoring (d. h. für Datenerhebung, -auswertung und -nutzung) müssen qualifiziertes PMEL-Personal und Zeit für die ganze Laufzeit des Projekts eingeplant werden. Dies gilt auch für die Umsetzung von Projektevaluationen der Partner (s. Brot für die Welt 2017).

lagen über ihr weiteres Handeln. Die Erkenntnisse daraus ersetzen nicht das Monitoring der PO, sollten aber in das Wirkungsmonitoring der PO einfließen und zur adaptiven Steuerung genutzt werden.

Die Effektivität (und Effizienz) eines Projekts wird entsprechend der OECD DAC Kriterien (2019) auch in Projektevaluationen der PO erhoben. Dabei müssen die Standards und Regelungen des Evaluationskonzepts eingehalten werden (Brot für die Welt 2017).

Wirkungen auf Oberzielebene (Impact) werden in den Projekten der PO für die Berichterstattung nicht gemessen. Die Attribution von Wirkungen auf Impact-Ebene ist wegen der Zuordnungslücke für Projekte methodisch schwierig und selbst bei Kontributionsanalysen aufwendig (vgl. Patton 2012; Rogers 2014; Ton/Mayne 2019). Der Beitrag zum Impact (Oberziel) wird im Narrativ der Berichterstattung plausibilisiert und erklärt. Bei Bedarf kann der Impact mit rigorosen Evaluationen gemessen werden (vgl. White 2019).

Weiterentwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) beeinflussen zunehmend die EZ (ICT4D) im Allgemeinen und das wirkungsorientierte PMEL im Besonderen (ICT4PME). Digitale Innovationen zur Datensammlung, -weitergabe und -analyse (vgl. Sadullah/Muniz 2015) sowie höhere Bandbreiten und Netzausbau eröffnen neue Möglichkeiten für PMEL. Ausreichende Konnektivität vorausgesetzt, kann Brot für die Welt mit seinen Partnern stärker die Nutzung digitaler Techniken für wirkungsorientierteres PMEL erproben um, 1) schneller Steuerungsinformationen für das adaptive, wirkungsfokussierte Projektmanagement zu erhalten und um 2) mit der Analyse größerer, differenzierter Datenmengen, Wirkungen besser zu erfassen (Harten/Petrova 2018) und validere Messergebnisse zu erhalten. Diese können sowohl für die Qualitätssicherung als auch für die Wirkungsberichterstattung und Wirkungskommunikation der Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Die Nutzungsmöglichkeiten sind jedoch nicht nur von den technischen Gegebenheiten, sondern auch von der Expertise und den Kapazitäten der Beteiligten abhängig. Hier bestehen massive Ungleichheiten zwischen und innerhalb von Partnerländern und PO. Vor diesem Hinter-

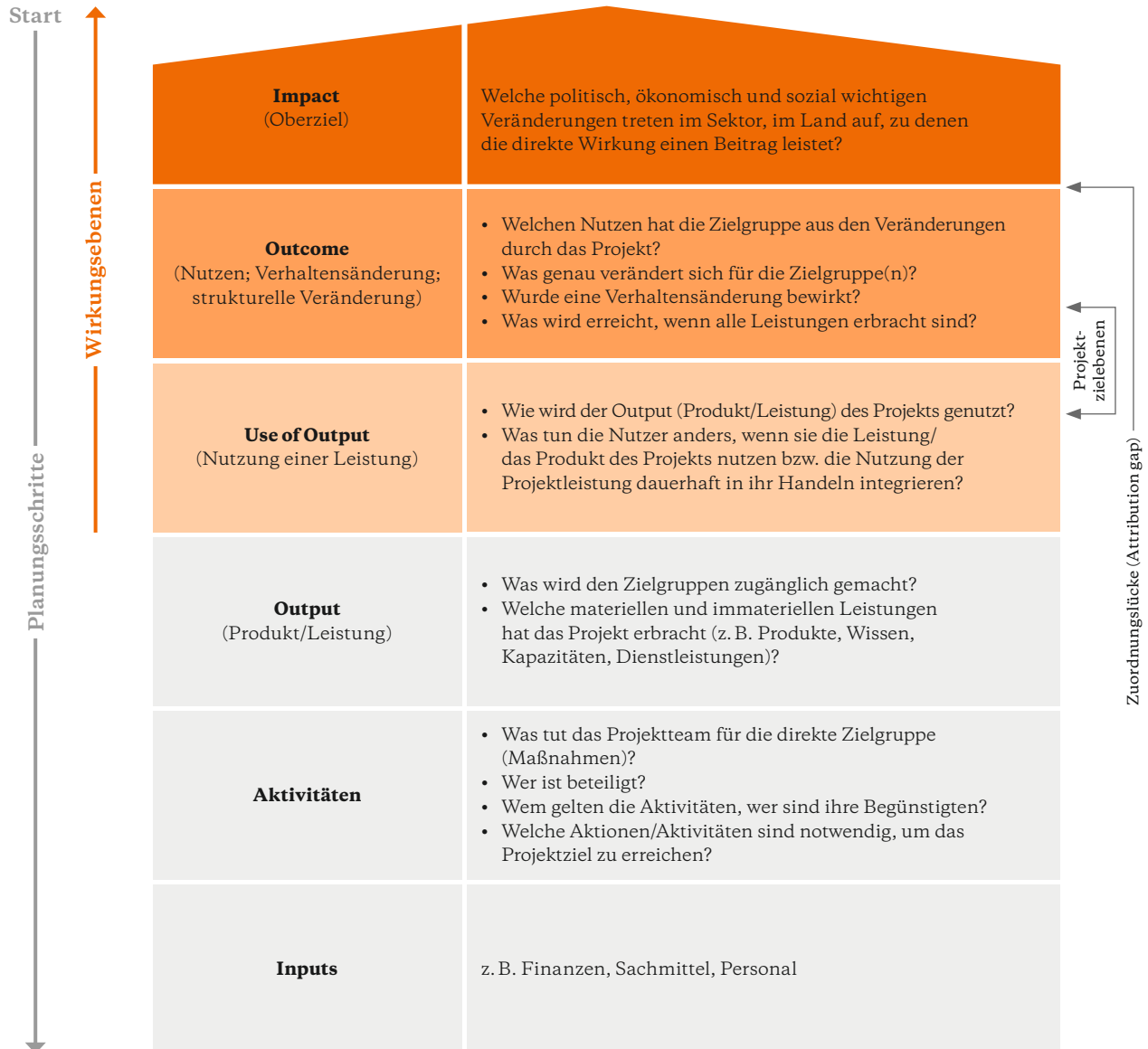
grund wird sich Brot für die Welt zukünftig stärker für die Verbreitung und Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken im Bereich des wirkungsorientierten PMEL (ICT4D) engagieren. Dies betrifft sowohl die Nutzung IKT basierter Projektmanagementanwendungen, wie elektronische Lernplattformen für PMEL, die Nutzung spezifischer Tools und Methoden zur IKT gestützten Datensammlung und -analyse (z. B. Mobile Apps), sowie die Erhöhung der Anwendungskapazitäten der Partnerorganisationen, unter Berücksichtigung der Datensicherheit (s. dazu auch EWDE 2018, Data Revolution Group 2014, Oxfam 2017b; GIZ 2017). Die Einführung und Nutzung von neuen digitalen Techniken im Projektmanagement muss jedoch immer partner- und kontextspezifisch abgewogen werden. Weniger erfahrene Partnerorganisationen benötigen Beratung und Begleitung bei der Nutzung von ICT4PME, damit positive Effekte erzielt werden können.

Brot für die Welt stärkt mit diesem Konzept die Wirkungsorientierung in der eigenen Arbeit und unterstützt seine Partner dabei, Vorhaben wirkungsorientierter zu gestalten. *Adaptive Management* unterstützt Partner dabei, sich mehr auf ihre Wirkungen und weniger auf die Aktivitäten zu fokussieren. Vorhaben, die zum ersten Mal mit *Adaptive Management* arbeiten, benötigen allerdings zunächst mehr Zeit und Arbeitskapazitäten bei der Projektplanung und bei den Lernschleifen während der Implementierung. Dies sind jedoch Investitionen in die Wirksamkeit der Vorhaben und Nachhaltigkeit der erreichten Veränderungen.⁴⁸

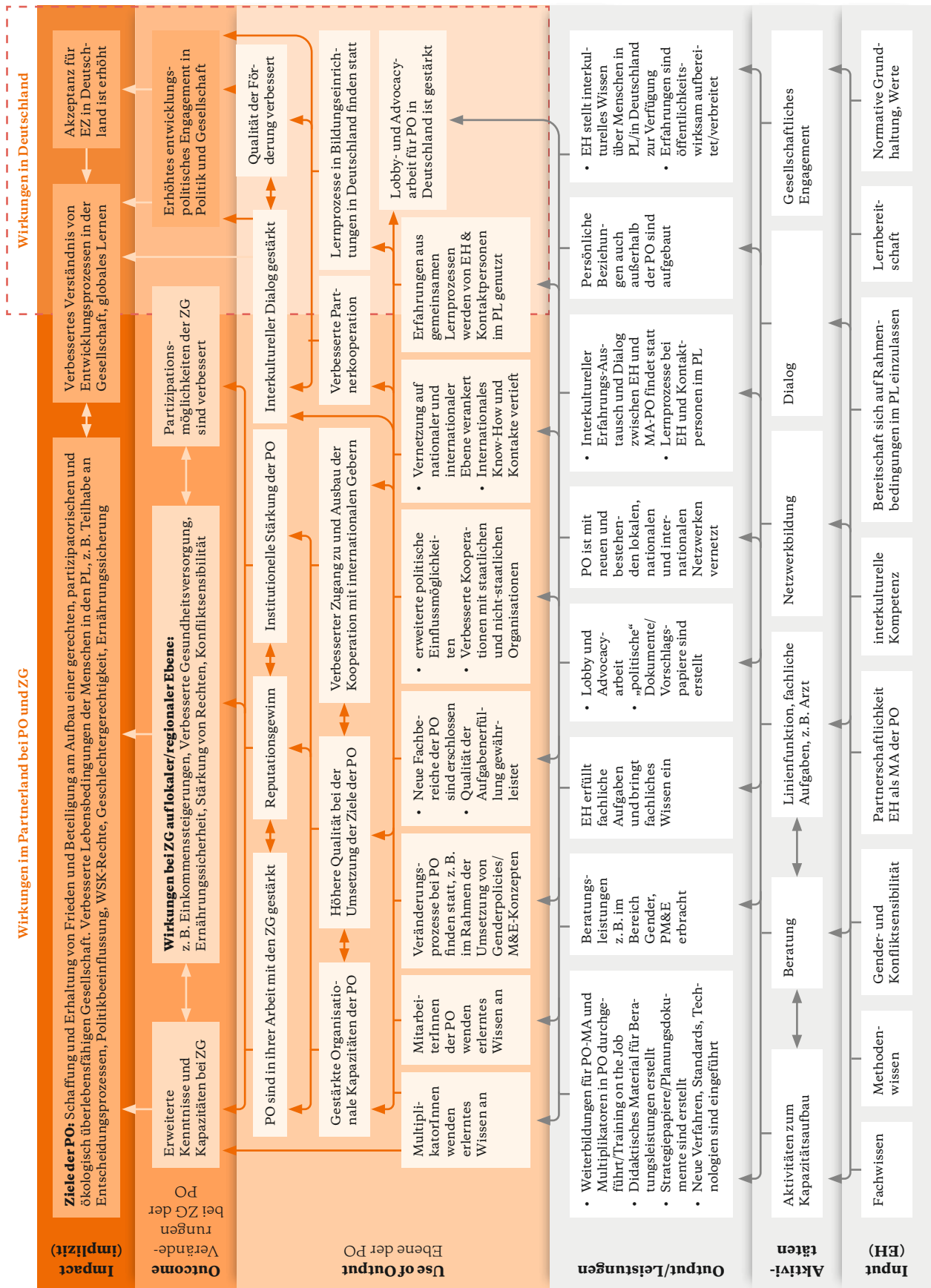
Adaptive Management unterstützt nicht nur Projekte, sondern auch Organisationen dabei, stärker ausgehend von langfristigen strategischen Zielen zu planen und agiler zu handeln, z. B. in der Advocacyarbeit oder beim strategischen Management. Voraussetzung für *Adaptive Management* ist nicht nur mehr Flexibilität unterhalb der Ebenen der Wirkungsziele, sondern auch Personal mit einem agilen Mindset sowie eine Organisationskultur, die sowohl organisationales Lernen und Transparenz, als auch Lernen aus Fehlern (wie auch aus positiven Erfahrungen) aktiv fördert. Übergeordnetes Ziel bleibt dabei, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Arbeit von Brot für die Welt und seinen Partnern zu stärken.

48 Denkbar wäre, dass Brot für die Welt *Adaptive Management* in einigen agilen Pilot-Projekten mit unterschiedlichen Partnern sowie in Projekten in verschiedenen Themenfeldern und Kontexten mit Spenden oder KED-Mitteln ausprobiert. Dabei bietet es sich an – beispielsweise in einem *Brot für die Welt Innovations Hub* – sowohl *Adaptive Management* zu pilotieren, als auch Ansatzpunkte für die Nutzung digitaler Techniken (ICT4D und ICT4PME) für die Förderarbeit zu identifizieren.

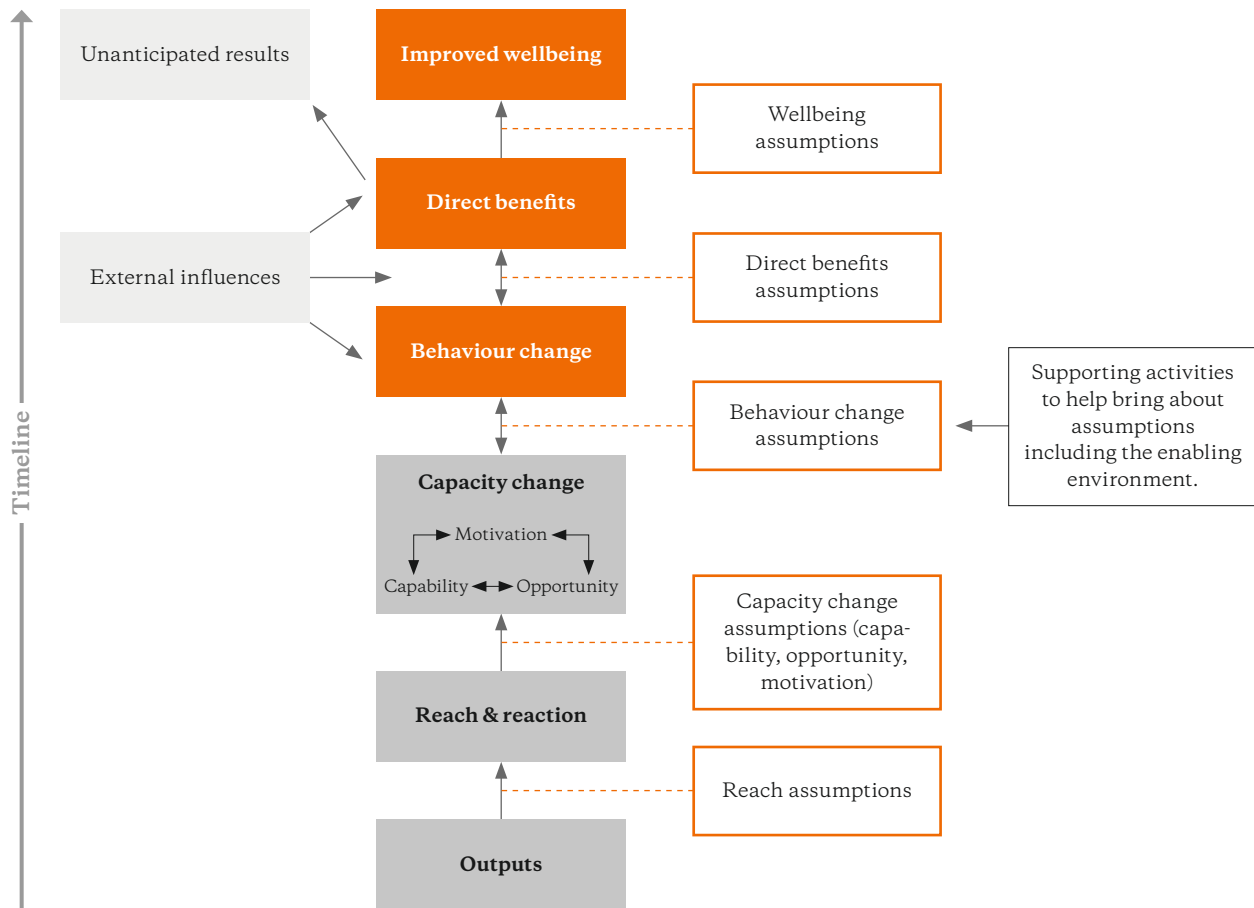
Anhänge



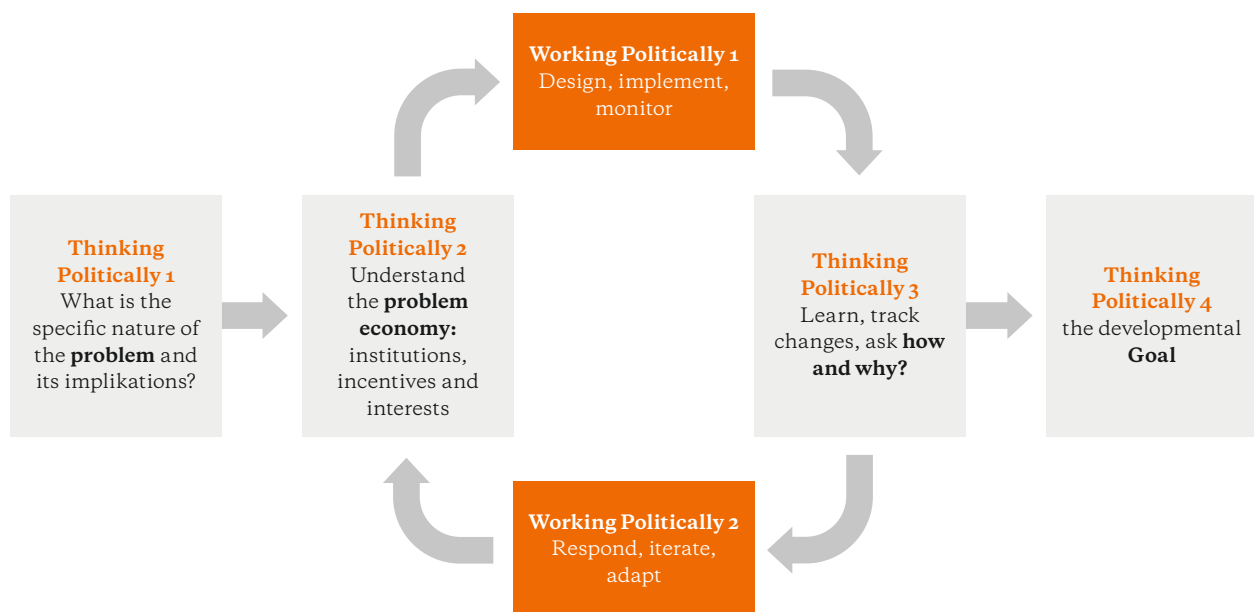
Anhang 1: Die Wirkungskette: Leitfragen pro Wirkungsebene



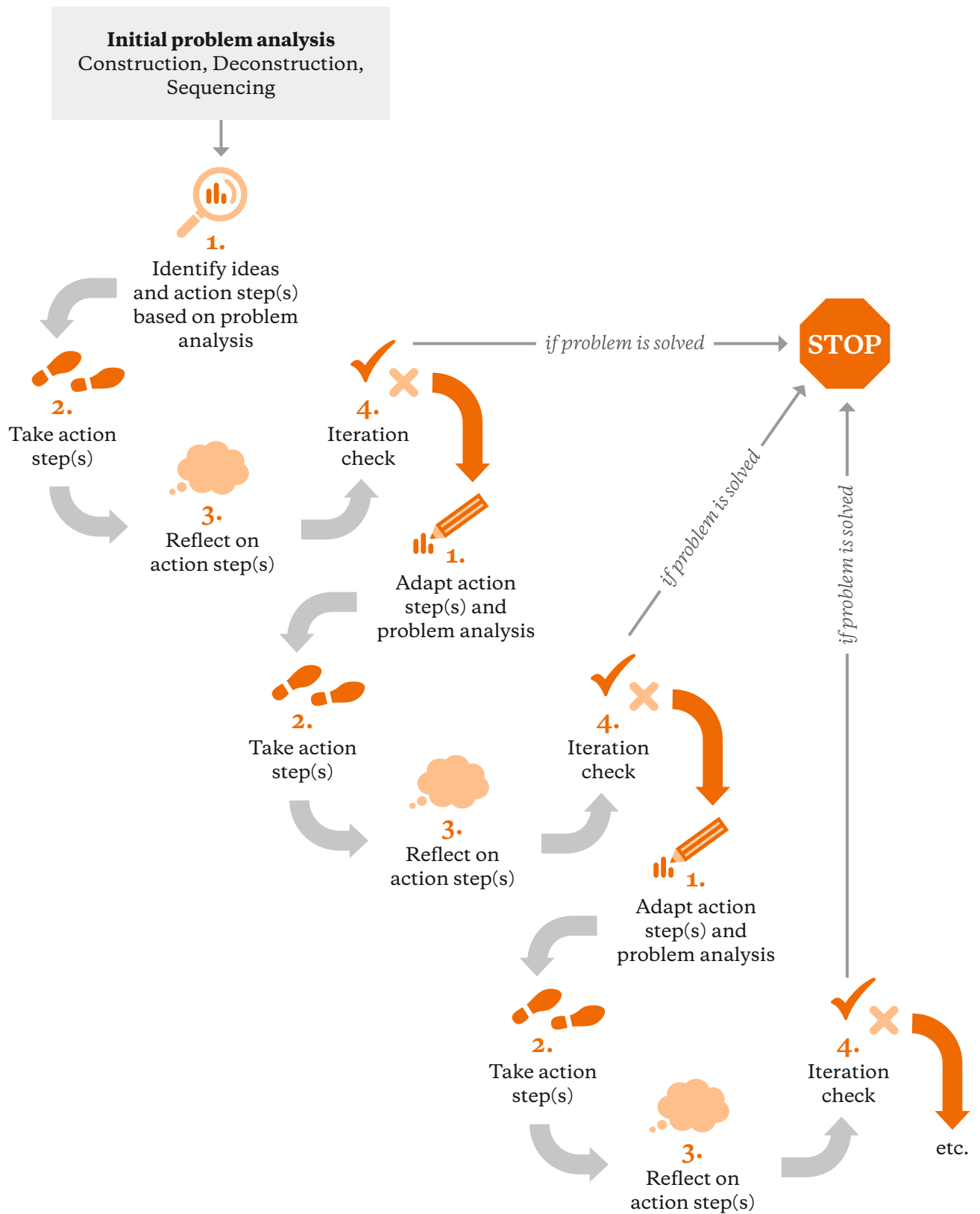
Anhang 2: Wirkungsgefüge personelle Förderung (Entwicklungshelfer*innen)
 Quelle: DEval 2013



Anhang 3: Theory of Change von Verhaltensänderungen
 Quelle: Adaptiert von Ton/Mayne et al. 2019: 4



Anhang 4: Thinking and Working Politically
 Quelle: Teskey 2017: 6



Anhang 5: Der iterative Prozess in experimentellen Projektdesigns
Quelle: Andrews et al. 2017: 180

Beispiel Monitoringmatrix - Planung	
Name der Organisation:	
Projektnummer:	
Projektzeitraum:	
Projekttitel:	

Projektziel 1:		Indikatoren	Baseline	Informations- quelle (Wo?)	Erhebungs- methoden (Wie?)	Häufigkeit/ Datensammlung/ Erhebung	Häufigkeit/Zeitpunkt	Daten-Analyse	Datensammlung/ Erhebung	Verantwortlichkeit	Daten-Analyse
1.											
2.											
3.											
...											
Projektziel 2:		Indikatoren	Baseline	Informations- quelle (Wo?)	Erhebungs- methoden (Wie?)	Häufigkeit/ Datensammlung/ Erhebung	Häufigkeit/Zeitpunkt	Daten-Analyse	Datensammlung/ Erhebung	Verantwortlichkeit	Daten-Analyse
1.											
2.											
3.											
...											

Tragen Sie hier die Indikatoren ein, wie in der endgültigen Fassung des Projektantrags vereinbart.

Tragen Sie hier den Ausgangszustand zu den Indikatoren in den Indikatoren ein.

Geben Sie hier an, mit welchen Methoden Sie die Informationen zu den Indikatoren erheben.

Geben Sie hier an, woher Sie die Informationen bekommen.

Wann und wie oft planen Sie, die Daten zu den in den Indikatoren angegebenen Parametern zu erheben?

Wann und wie oft werden Sie eine Analyse der gesammelten Daten vornehmen?

Wer ist verantwortlich für die Datensammlung?

Manchmal gibt es verschiedene Personen, die für verschiedene Aktivitäten verantwortlich sind. Bitte hier entsprechend vermerken.

Wer ist für die Datenanalyse verantwortlich?

Projektziel 3:		Indikatoren	Baseline	Informations- quelle (Wo?)	Erhebungs- methoden (Wie?)	Häufigkeit/ Datensammlung/ Erhebung	Häufigkeit/Zeitpunkt	Daten-Analyse	Datensammlung/ Erhebung	Verantwortlichkeit	Daten-Analyse
1.											

Anhang 6: Beispiel Monitoring Matrix (Anlage zum Antragsformat Standards A/A flexibel)

Literaturverzeichnis

ACT/CIDSE 2014: Space for Civil Society – How to Protect and Expand an Enabling Environment. Geneva/Brussels.

ACT o.J.: A Guide to Assessing our Contribution to Change. Geneva: ACT Development.

Andrews, M. et al. 2016: Doing Iterative and Adaptive Work. Workings Paper No. 313. Harvard Center for International Development. Boston.

Andrews, M. et al. 2017: Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Oxford: Oxford University Press.

Andrews, M et al. 2013: Escaping Capability Traps Through Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA), in: *World Development* 51: 234–244.

Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) 2019: Managing Outcomes. A Practitioners Manual for Analysis, Planning and Self-Evaluation, based on Outcome Mapping. Köln.

Bergmüller, C. et al. 2019: Wirkungsorientierung in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit. Münster.

Bermann-Harms, C. Lester Murad, N. o.J.: Putting the Istanbul Principles into Practice: A Companion Toolkit to the Siem Reap Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness. o.O.

Bond 2016: Adaptive Management: What it Means for CSOs. London: BOND.

Booth, D. et al. 2018: Learning to Make a Difference: Christian Aid Ireland's Adaptive Programme Management in Governance, Gender, Peace Building and Human Rights. London: Overseas Development Institute.

Booth, D./Unsworth, S. 2014: Politically Smart, Locally Led Development. London: ODI

Brechenmacher, S./Carothers, T. 2018: Examining Civil Society Legitimacy. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) 2009: Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen. Bonn.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)/Brot für die Welt 2015: Verfahren der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen aus Bundesmitteln. Bonn/Berlin.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) 2006: Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen. Bonn: BMZ.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) 2009: Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen. Bonn.

Data Revolution Group 2014: A World That Counts: Mobilising the Data Revolution for Sustainable Development. New York.

Deutsche Welthungerhilfe 2008: Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe. Teil I: Hintergründe und Definitionen. Bonn.

Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) 2015: Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer – Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bonn.

Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) 2019: Themenschwerpunktbericht: Nachhaltigkeit gestalten. Die Agenda 2030 in der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn.

Funnell, S.C./Rogers, P. J. 2011: Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models. San Francisco.

GIZ 2015: Wirkungen global erfassen und prägnant kommunizieren. Möglichkeiten und Grenzen von Aggregationsindikatoren. Eschborn.

GIZ 2017: Data for Development: What's Next? Concepts, Trends and Recommendations for German Development Cooperation. Eschborn.

Global Partnership for Effective Development Cooperation (GPEDC) 2019: Kampala Principles on Effective Private Sector Engagement Through Development Cooperation. O.O.

Gold, J./Wilson-Grau, R. et al. 2014: Cases in Outcome Harvesting: Ten Pilot Experiences Identify New Learning from Multi-Stakeholder Projects to Improve results. Washington, DC.

Green, D. 2016: How Change Happens. Oxford: Oxford University Press.

Green, D. 2017: Theories of Change for Promoting Empowerment and Accountability in Fragile and Conflict-Affected Settings. IDS Working Paper 499. Brighton.

Green, D./Guijt, I., 2019. Adaptive Programming in Fragile, Conflict and Violence-Affected Settings. What Works and Under What Conditions? The Case of Institutions for Inclusive Development. Tanzania. Case Study for the Action for Empowerment and Accountability Programme, Itad and Oxfam in Association with IDS.

Hamelmann C., et al. 2017: Social Return on Investment: Accounting for Value in the Context of Implementing Health 2020 and the 2030 Agenda for Sustainable Development. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.

- Harten, S./Petrova, M. 2018: Die deutsche EZ braut MEHR Wirkungsorientierung, in: Zeitschrift für Evaluation, 17, 1: 145–152.
- Hearn, S. 2008: Outcome Mapping: Complexity & Aid. London.
- Hemmer, H.-R. 2010: Zur Entmystifizierung des Mikro-Makro-Paradoxons. KfW Meinungsforum Entwicklungspolitik, März. Frankfurt M.
- Hivos 2015: Hivos ToC Guidelines – Theory of Change Thinking in Practice. The Hague.
- Holzapfel, S. 2016: Boosting or Hindering Aid Effectiveness? An Assessment of Systems for Measuring Donor Agency Results. In: Public Admin. Dev., 36: 3–19.
- International Development Research Center 2001: Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa et al.: IDRC.
- INTRAC/TANA 2017: Danish Support to Civil Society: A Monitoring and Evaluation Framework to Demonstrate Results. Evaluation. Copenhagen: DANIDA.
- King, J./OPM 2018: The OPM Approach to Assessing Value for Money. Oxford.
- Knox Clarke, P. 2017: Transforming Change. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI.
- Ladner, D. 2015: Strategy Testing: An Innovative Approach to Monitoring Highly Flexible Aid Programs. Working Politically in Practice Case Study 3. San Francisco, CA: The Asia Foundation.
- Laws, E. et al. 2018: Thinking Politically About Gender: What the Literature Says. Gender and Politics in Practice Series. Birmingham.
- McCulloch, N./Piron, L.-H. 2019: Thinking and Working Politically: Learning from Practice. Overview to Special Issue. Development. Policy Review, 2019; 37: O1–O15.
- Nilsson, A. et al./SIDA 2019: Evaluation of IBON International and the CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE) Project. Stockholm.
- NGO-IDEAs/VENRO 2011a: How Do They Do It? Civil Society Monitoring Self Effectiveness. An NGO-IDEAs Documentation of Field Experience. Bonn.
- NGO-IDEAs/VENRO 2011b: Impact Toolbox – Participatory Monitoring of Outcome and Impact. Bonn.
- NGO-IDEAs/VENRO 2011c: Monitoring Self-Effectiveness – A Manual to Strengthen Outcome and Impact Oriented Project Management. Bonn.
- NGO-IDEAS 2012: „Tiny Tools“: Measuring Change in Communities and Groups. An Overview. Stuttgart.
- Noltze, M./Euler M./Verspohl, I. 2018: Meta-Evaluierung Nachhaltigkeit in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bonn: Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval).
- Obrecht, A. et al. 2018: Making Humanitarian Response More Flexible. ALNAP Background Paper. London: ALNAP/ODI.
- OECD 2008: The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Paris.
- OECD DAC 2009: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris: OECD.
- OECD DAC 2010: Working Party on Aid Effectiveness. Open Forum for CSO Development Effectiveness and the Istanbul Principles. Istanbul.
- OECD DAC 2019: Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris.
- OECD/UNDP 2016: GPEDC Making Development Cooperation More Effective: 2016 Progress Report. Paris: OECD Publishing.
- OECD 2017: Strengthening the Results Chain: Synthesis of Case Studies of Results-Based Management by Providers. Paris.
- Ongevalle, J. v. 2014: A Practical Guide for Actor Focused Planning, Monitoring and Evaluation. Leuven.
- Overseas Development Institute (ODI) 2009: Strategy Development: Most Significant Change. London.
- Oxfam 2017a: Resilient Development – Practical Guide. Oxford.
- Oxfam 2017b: Digital Development: What is the Role of International NGOs? ICT for Development Programmes and Opportunities in the Horn, East and Central Africa. Oxford.
- Pasanen, T./Barnett, I. 2019: Supporting Adaptive Management-Monitoring and Evaluation Tools and Approaches. ODI Working Paper 569. London.
- Patton, M. Q. 2012: A Utilization-Focused Approach to Contribution Analysis, in: Evaluation, 18 (3) 364–377.
- Patton, M. Q. 2014: Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrative Theory and Practice. SAGE Publications.
- Peersman, G., Rogers, P., Guijt, I., et al. 2016: When and How to Develop an Impact-Oriented Monitoring and Evaluation System. London: ODI.
- Powell, S. 2019: Theories of Change: Making Value Explicit, in: Journal of MultiDisciplinary Evaluation, 15 (32): 37–52.

Prieto-Martin, P. et al. 2017: Doing Digital Development Differently: Lessons in Adaptive Management from Technology for Governance Initiatives in Kenya. Brighton.

Proudlock, K., Ramalingam, B., Sandison, P. (2009): Improving Humanitarian Impact Assessment. Bridging Theory and Practice. Active Learning Network for Accountability and Performance. London.

Quiché, R., Skarwan, D., ONG-IDEAS 2018: Changes that Impact – A Methodological Toolkit for Empowerment and Monitoring. Guatemala.

Ramalingam, B. et al. 2019: Making Adaptive Rigour Work – Principles and Practices for Strengthening Monitoring, Evaluation and Learning for Adaptive Management. Briefing Note. London.

Rogers et al. 2011: Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models. San Francisco

Richard, P. et al. (2010): The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems. Boston.

Rogers, P. 2014: Overview: Strategies for Causal Attribution. Methodological Briefs: Impact Evaluation 6. UNICEF Office of Research. Florence.

Sapkota, D. et al. 2019: Interventions for Reducing and/or Controlling Domestic Violence Among Pregnant Women in Low- and Middle-Income Countries: A Systematic Review. In: Systematic Reviews, 8. 1.

SAVI 2015: Thinking and Working Politically: Supporting Partners and Staff Through a Participatory Approach to Political Economy Analysis. o.O. SAVI Nigeria.

Schedler, K./Proeller, I. 2009: New Public Management. 4. Aufl. Bern: Haupt.

Seitz, K. 2010: Aus Erfahrung lernen. Wirkungsanalyse der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit bei Brot für die Welt, in: Massing, et al. (Hrsg.): Wirkt so. Handreichung zur Wirkungsorientierung und Antragstellung in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit. Berlin, S. 14–17.

Smutylo, T. 2005: Outcome Mapping: A Method for Tracking Behavioural Changes in Development Programs. ILAC Brief 7.

Snowden, D. 2000: Cynefin: A Sense of Time and Space, the Social Ecology of Knowledge Management; In: Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management Despres, C & Chauvel (eds.), D. Butterworth: Heine-mann.

Sphere Association 2018: The Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response. 4th Edition. Geneva.

Starr, L. 2019: Theory of Change. Washington, DC.

Stewart, R. et al. 2019. An Integrated Model for Increasing the Use of Evidence by Decision-Makers for Improved Development, in: Development Southern Africa, 36, 5: 616–631.

Stockdale-Otárola, J. 2017: Navigating Wicked Problems, in: OECD 2017: Debate the Issues: Complexity and Policy Making. OECD Insights. Paris: OECD Publishing: 20–30.

Teskey, G. 2017: Thinking and Working Politically: Are We Seeing the Emergence of a Second Orthodoxy? Governance Working Paper Series, Issue 1. ABT Associates Australia.

Ton, G./Mayne, J.; et al. 2019: Contribution Analysis and Estimating the Size of Effects: Can We Reconcile the Possible with the Impossible? CDI Practice Paper 20. Brighton: IDS

United Nations 2015: Transforming Our World. The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York.

United Nations Development Group (UNDG) 2011: Results-Based Management Handbook. Harmonizing RBM Concepts and Approaches for Improved Development Results at Country Level. New York: UNDG.

United Nations Development Programme (UNDP) 2016: How to Conduct a Gender Analysis. A Guidance Note for UNDP Staff. New York.

United States Agency for International Development (USAID) 2016: Collaborating, Learning, and Adapting Framework & Key Concepts. Washington, DC: USAID.

United States Agency for International Development (USAID) 2018a: Complexity-Aware Monitoring Discussion Note (Brief). Washington, DC: USAID.

United States Agency for International Development (USAID) 2018b: Discussion Note – Adaptive Management. Washington, DC: USAID.

Valters, C. 2015: Theories of Change. Time for a Radical Approach to Learning in Development. London: Overseas Development Institute.

Valters, C. 2016: Putting Learning at the Centre: Adaptive Development Programming in Practice. London: Overseas Development Institute.

VENRO 2015: Nutzung von Standardindikatoren in der Entwicklungszusammenarbeit. Standpunkt 1/Januar 2015. Berlin.

VENRO 2018a: Wirkungen beobachten – aber wie? Anregungen für die entwicklungspolitische Inlandsarbeit. Praxis-handreichung. Berlin.

VENRO 2018b: Gut gemeint ist nicht gut genug. Wie wir mit „Do-No-Harm“ unerwünschte Wirkungen im Blick behalten. VENRO Einblicke. Berlin.

VENRO 2019a: VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit. Berlin.

VENRO 2019b: Orientierungshilfe für die „VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit“. Berlin.

VENRO 2020: Von der Wirkungsbeobachtung zur Wirkungsorientierung. Zur Wirkungsorientierung in der entwicklungspolitischen Programmarbeit und Humanitären Hilfe. Berlin.

White, H. 2013: An Introduction to the Use of Randomised Control Trials to Evaluate Development Interventions. In: Journal of Development Effectiveness, 5(1), 2013: 30–49.

White, H. 2019: The Twenty-First Century Experimenting Society: The Four Waves of the Evidence Revolution. Palgrave Communications 5, No. 47.

Wild, L. 2017: Putting Theory into Practice: How DFID is Doing Development Differently. London.

Wild, L., et al. 2015: Adapting Development: Improving Services to the Poor. London.

World Bank/IEG 2018: Engaging Citizens for Better Development Results: An Independent Evaluation. Washington, DC.

Young, J. et al. 2014: Rapid Outcome Mapping Approach. A Guide to Policy Engagement and Influence. London.

Dokumente von Brot für die Welt und EWDE e.V.

BiRD 2018: Evaluation des Projekts „Kompetenzstärkung von Partnerorganisationen durch Fachberatung“ von Brot für die Welt. Evaluationsbericht. Deutschland/Paraguay.

Brot für die Welt 2008 (Hrsg.): Brot für die Welt: Fünf Jahrzehnte kirchliche Entwicklungszusammenarbeit. Wirkungen-Erfahrungen-Lernprozesse. Frankfurt (Main).

Brot für die Welt/Diakonie Katastrophenhilfe/Evangelischer Entwicklungsdienst 2010: Gemeinsames Konzept zur Verankerung und Ausrichtung der Wirkungsorientierung in der Ökumenischen Diakonie (OED) und dem Evangelischen Entwicklungsdienst (EED). Stuttgart/Bonn.

Brot für die Welt 2011: Handreichung zur Wirkungsorientierung in der Abteilung Projekte und Programme der OED. Stuttgart.

Brot für die Welt 2012: Wirkungsorientierung von Advocacy. Eine Handreichung für Planung, Monitoring und Evaluierung von Advocacyarbeit. Stuttgart.

Brot für die Welt 2014: Handbuch zur Lobby- und Advocacyarbeit. Loseblatt-Sammlung und Arbeitshilfen. Berlin.

Brot für die Welt 2016: Rahmenplan für entwicklungsbezogene Bildung und Publizistik. Berlin.

Brot für die Welt 2017: Evaluationskonzept. Beauftragung und Begleitung von Evaluationen und Lernen aus deren Ergebnissen. Berlin.

Brot für die Welt 2018a: Strategiepapier – Umgang mit Querschnittsthemen. Berlin.

Brot für die Welt/Diakonie Katastrophenhilfe (DKH) 2018b: Policy Geschlechtergerechtigkeit verwirklichen. Berlin.

Brot für die Welt 2018c: Qualitätsprinzipien der Förderarbeit (Finanzielle Förderung). Berlin.

Brot für die Welt 2018d: Zusammenarbeit trägt Früchte. Berlin.

Brot für die Welt/Diakonie Katastrophenhilfe (DKH) 2018e: Unser Verständnis von partnerschaftlicher Zusammenarbeit bei Brot für die Welt und Diakonie Katastrophenhilfe. Policy Papier. Berlin.

Brot für die Welt 2018f: Gegenüberstellung Voraussetzungen und Verfahren der Standards Inlandsförderung. Stand: 25.05.2018. Berlin.

Brot für die Welt et al. 2018g: Vereinnahmung oder echte Transformation? Der Privatsektor und die Sustainable Development Goals. Berlin.

Brot für die Welt 2020: Gegenüberstellung Voraussetzungen und Verfahren der Standards. Berlin.

Brot für die Welt/CIVICUS 2019: Atlas der Zivilgesellschaft. Report zur weltweiten Lage. Berlin.

Camino 2018: Evaluation des Förderbereichs Menschenrechte von Brot für die Welt. Synthesebericht. Berlin.

Center for Evaluation (C4ED) 2020: Baseline Report (Revised Version): Accompanying Impact Evaluation with Comparison Group Design of four Projects in Ethiopia in the Framework of the Special Initiative “One World – No Hunger”. Mannheim.

Comit 2017: Untersuchung der Qualität der Projektberichte der Partnerorganisationen von Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst. Berlin.

Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. (EWDE) 2018: Richtlinien zur Datenschutz-Organisation im EWDE: Vorgaben und Maßnahmen zur Umsetzung des EKD-Datenschutzgesetzes. Berlin.

Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. (EWDE)/Brot für die Welt/DKH 2020: Ihre Hilfe wirkt weltweit. Berlin.

Integrated Consulting Group (ICG) 2018: Brot für die Welt – Bericht über die Meta-Evaluation der Projektevaluationen 2015 und 2016. Wien.

SEEK 2015: Evaluierung des Förderbereiches „Berufliche Bildung“ von Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst. Synthesebericht aus Desk-Studie und Fallstudien. Berlin.

Brot für die Welt
Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Tel +49 30 65211 0
Fax +49 30 65211 3333
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de