

Monitoring von Wirkungen (*movie*)

*Ein Manual zur wirkungsorientierten Planung
und Durchführung von Friedensprojekten*

Institut für Auslandsbeziehungen e. V.
Förderprogramm zivik – zivile Konfliktbearbeitung

© 2014, 2. komplett überarbeitete Auflage
(Autor der 1. Auflage 2007: Dirk Sprenger)

ifa - Institut für Auslandsbeziehungen e. V.
Förderprogramm zivik – zivile Konfliktbearbeitung
Linienstr. 139/140
10115 Berlin

www.ifa.de

Gefördert aus Mitteln des Auswärtigen Amtes.

Inhalt

1. **Einleitung: Warum *movie*?**
 - 1.1. Warum (noch) ein Manual zum Thema Wirkungen?
 - 1.2. Für wen ist das Manual geschrieben?
 - 1.3. Wie ist das Manual aufgebaut?
2. **Hintergrund: Warum Wirkungsorientierung?**
 - 2.1. Bedeutung der Wirkungsorientierung für Friedensprojekte
 - 2.2. Welche Begriffe werden für das Wirkungsthema verwandt?
 - 2.3. Welche Beobachtungen, Annahmen und Überlegungen liegen dem Methodenteil zugrunde?
3. **Methodenteil: Wie läuft *movie*?**
 - 3.1. Konfliktanalyse: Den Konflikt verstehen und Startpunkte für Veränderungsprozesse festmachen
 - 3.2. Planung: Gewünschte Wirkungen formulieren, Veränderungsprozesse planen
 - 3.3. Monitoring und Evaluation (M&E): Beobachtend und überlegt handeln

1. Einleitung: Warum *movie*?

Auf den folgenden Seiten dreht sich alles um das *Monitoring von Wirkungen* – in freier Assoziation sprechen wir deshalb von *movie*. Wie die Entwicklung eines Drehbuchs für einen Film, soll *movie* dabei helfen, eine gute Planungsgrundlage für die Umsetzung eines Friedensprojektes zu schaffen. Und so wie bei jedem Film Sequenzen nacheinander festgehalten und ausgewertet werden, gilt es bei der Projektdurchführung immer wieder das bisher Erreichte festzuhalten und auszuwerten, um die folgenden Projektschritte anzupassen. Nur so kann erfolgreiche Friedensarbeit in turbulenten und dynamischen Konfliktkontexten gelingen.

1.1. Warum (noch) ein Manual zum Thema Wirkungen?

Das Manual *movie* entstand auf der Basis langjähriger Erfahrung in der Förderung von Friedensprojekten im Förderprogramm zivik. Das Programm zivik des Instituts für Auslandsbeziehungen wird aus Mitteln des Auswärtigen Amtes finanziert und berät Nichtregierungsorganisationen sowie das Auswärtige Amt im Themenbereich der zivilen Konfliktbearbeitung und fördert, dokumentiert und evaluiert Projekte, die in Konfliktregionen weltweit durchgeführt werden.

Eine wesentliche Herausforderung, die in der Projektförderung immer wieder deutlich wurde, waren Schwierigkeiten der geförderten Organisationen bei der Planung und Sichtbarmachung des Zusammenhangs zwischen Aktivitäten und angestrebten Wirkungen. In der Auswertung führte das zivik-Team dies auf fehlende Ressourcen zum Thema Wirkungen zurück. Bei der Sichtung der vorhandenen Literatur und im Austausch mit anderen Organisationen und Experten wurde jedoch deutlich, dass die verfügbaren Methoden häufig sehr aufwendig, akademisch und zum Teil wenig für Projekte der Friedensarbeit geeignet waren. Vor diesem Hintergrund entstand die Idee für das vorliegende Manual *movie*. Es wurde in mehreren Lernschleifen der Sichtung von vorhandenen Methoden und dem Austausch mit Experten und Organisationen entwickelt und soll auch in Zukunft an die Erfahrungen in der Anwendung angepasst werden.¹ Feedback zu *movie* ist daher sehr willkommen!

1.2. Für wen ist das Manual geschrieben?

Erstellt wurde das Manual hauptsächlich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Organisationen, die mit zivik im Rahmen der Projektförderung kooperieren, aber auch für all diejenigen, die sich für die Planung und Durchführung von Friedensprojekten auf zivilgesellschaftlicher Ebene interessieren.

Die Methode *movie* steht zwar für *Monitoring von Wirkungen*. Es geht bei *movie* jedoch um mehr als das reine Monitoring. Es geht um den umfassenden Prozess der Analyse, der Planung, des Handelns, der Beobachtung und der daraus entstehenden Anpassung der Aktivitäten, um die erwünschten Veränderungen zu erreichen. *movie* ist in diesem Sinne als Unterstützung für die Planung und Umsetzung von Friedensprojekten zu

¹ An dieser Stelle gebührt unser Dank Dirk Sprenger, der das Konzept für *movie* entwickelt hat und Autor der ersten Auflage dieses Manuals war.

verstehen. *movie* stellt dabei keinen eng definierten Umsetzungsplan dar, sondern soll ausreichend Raum zur Anpassung an den eigenen Bedarf bieten.

1.3. Wie ist das Manual aufgebaut?

Das zweite Kapitel: „Hintergrund: Warum Wirkungsorientierung?“ geht auf die Bedeutung von Wirkungen für Friedensprojekte ein und legt dar, auf welchen Annahmen und Überlegungen *movie* aufbaut.

Im dritten Kapitel: „Methodenteil: Wie läuft *movie*?“ wird die gewählte Herangehensweise in drei Arbeitsschritten erläutert:

1. Konfliktanalyse
2. Planung
3. Monitoring und Evaluation (M&E)

In allen Kapiteln finden sich Kästen mit Verweisen auf weitere Literatur, die der Vertiefung dienen, und mit Verweisen zu anderen Methoden, die mit *movie* kompatibel eingesetzt werden können.

2. Hintergrund: Warum Wirkungsorientierung?

2.1. Bedeutung der Wirkungsorientierung für Friedensprojekte

Das Wirkungsthema hat in den letzten Jahren im deutschen Zuwendungsrecht, auf der Ebene der internationalen Zusammenarbeit und auf Projektebene in der Entwicklungszusammenarbeit an Bedeutung zugenommen. Alle Ebenen sind für die von zivik geförderten Projektträger von Relevanz.

In der **Bundshaushaltsordnung** wurde die Notwendigkeit einer Erfolgskontrolle im Jahr 2007 festgeschrieben (Nr. 2.2 der VV zu § 7 BHO). Diese umfasst grundsätzlich eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle. Im Wege der Wirkungskontrolle soll hierbei ermittelt werden, ob die Maßnahme für die Zielerreichung geeignet und ursächlich war. Hierbei sind alle beabsichtigten und unbeabsichtigten Auswirkungen der durchgeführten Maßnahme zu ermitteln.

Auf der Ebene der internationalen Zusammenarbeit hat das Thema der Wirkungsorientierung in den zurück liegenden Jahren ebenso deutlich an Bedeutung gewonnen. Stellvertretend sei hier die **Paris Declaration on Aid Effectiveness** von 2005 und ihr weiterhin andauernder Folgeprozess genannt. Leitfrage ist hier: Wie kann internationale Zusammenarbeit so gestaltet und durchgeführt werden, dass beabsichtigte Wirkungen auch zu tatsächlichen Wirkungen werden? Bedeutend sind hierbei neben den bei *movie* zentralen Aspekten der Planung, des Monitorings und der Evaluation auch die Zusammenarbeit zwischen Gebern und Partnern, die Eigenverantwortung der Partnerländer und die Abstimmung unter den Gebern.

Zum anderen wird das Wirkungsthema auf der Projektebene im Rahmen der konflikt-sensiblen Ausrichtung von Projekten diskutiert. Von entscheidender Bedeutung ist hier die Art und Weise der Durchführung von Maßnahmen. Bei jedem Handeln in einem Kontext treten neben gewünschten auch immer nicht vorhergesehene Wirkungen auf. Diese können mitunter unverhoffte positive Veränderungen der Situation mit sich bringen. Es entstehen aber auch immer wieder Dynamiken, in denen Projektmaßnahmen die Konfliktsituation aufrechterhalten oder sogar zusätzliche Konflikte schaffen. Die Studien rund um die PCIA-Diskussion (*Peace and Conflict Impact Assessment*) und das *Do no Harm*-Konzept belegen dies sehr deutlich. So paradox es klingt, ein Friedensprojekt kann durchaus konfliktverschärfend wirken. Leitfrage ist hier: Wie können Projekte in Konfliktkontexten so gestaltet und durchgeführt werden, dass unerwünschte, konfliktverschärfende Wirkungen möglichst vermieden und konflikttransformierende, friedensfördernde Wirkungen gestärkt werden?

Vor diesem Hintergrund baut *movie* auf die konkrete Erfahrung aus der Projektförderung sowie auf bereits vorhandene Ansätze zur Wirkungsorientierung von Friedensprojekten auf. Neben *PCIA* und *Do no Harm* sind in diesem Rahmen der systemische Ansatz des *Outcome Mapping* zu nennen sowie die Ergebnisse von *Reflecting on Peace Practices (RPP)*.

- Zu *PCIA* siehe beispielsweise die Beiträge der „Dialogue Series“ des Berghof Handbook for Conflict Transformation der Berghof Foundation im Internet.
- Zu *Do no Harm* sowie zu *RPP* mehr Informationen z.B. auf der Homepage des Collaborative for Development Action (CDA)
- Zu *Outcome Mapping* mehr Informationen z.B. auf der Homepage des International Development Research Centre (IDRC)

2.2. Welche Begriffe werden für das Wirkungsthema verwandt?

„Wirkungen“

Nichtregierungsorganisationen, die Projekte der zivilen Konfliktbearbeitung durchführen, arbeiten an gesellschaftlichen Veränderungen. Sie wollen bewirken, dass statt Gewalt friedliche Formen der Konfliktbearbeitung angewandt werden. Wirkungen sind dabei die Folgen von Ereignissen oder Handlungen. Im Rahmen von Projekten stehen dabei üblicherweise die Projektmaßnahmen im Zentrum. Die Wirkungen können direkt sein oder indirekt, positiv oder negativ, beabsichtigt oder unbeabsichtigt.

Ereignisse/ Handlungen → Wirkungen

- ↗ direkt/ indirekt?
- beabsichtigt/ unbeabsichtigt?
- ↘ positiv/ negativ?

Im gesellschaftlichen Kontext, in dem diese Organisationen arbeiten, kann man in der Regel nur einen Ausschnitt der komplexen Realität um sich herum überblicken. Konflikt- und Friedensprozesse beinhalten aber eine Vielzahl von Akteuren in einem Dorf, einer Stadt, einer Region oder einem ganzen Land. Zusätzlich spielen internationale Akteure und deren Interessen eine Rolle. Veränderungsprozesse können Monate, Jahre und manchmal Generationen andauern. Erst durch kontinuierliches Beobachten und Analysieren können Veränderungen als direkte oder indirekte, beabsichtigte oder unbeabsichtigte, positive oder negative Wirkung eines Projektes identifiziert werden.

„Ziel“ und „Wirkung“

In der Vergangenheit war die Planung und Durchführung von Projekten primär mit dem Begriff „Ziel“ verbunden. Es wurde zielorientiert geplant, beobachtet und kontrolliert, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Heute steht im Mittelpunkt der Planung und Durchführung von Projekten der Wirkungsbegriff. Es soll **wirkungsorientiert** geplant und gearbeitet werden und auch das Monitoring soll dementsprechend gestaltet sein. In der Fachsprache des Projektmanagements einen Begriff gegen einen anderen auszutauschen – „Wirkung“ anstatt „Ziel“ – führt aber nicht notwendigerweise zu einer qualitativen Veränderung des Projektmanagements.

Zielbeschreibungen werden häufig mit der Darstellung eines Zustands gleichgesetzt: „Fünf Mediatoren sind auf Dorfebene ausgebildet und nehmen ihre Tätigkeit als unabhängige Vermittler in Konfliktsituationen wahr.“ Das Denken basiert auf einem linearen, kausalen Zusammenhang (wenn – dann). Es wird angenommen, dass bei Erreichen des Zustands, auch die gewünschte Veränderung eintritt: „Wenn die Mediatoren ausgebildet sind und ihre Arbeit sorgfältig machen, dann wird es weniger

Gewaltkonflikte auf Dorfebene geben.“ Der Fokus bei der Beobachtung und Kontrolle während des Projektverlaufs liegt darauf, dass der angestrebte Zustand erreicht wird. Aufgrund von komplexen Situationen zeigt sich jedoch immer wieder, dass die Zusammenhänge nicht so einfach sind, wie in der Planung angenommen. Die Herstellung eines Zustands führt nicht unbedingt zu den gewünschten gesellschaftlichen Veränderungen. Konsequenz ist somit häufig, dass zwar viele Aktivitäten durchgeführt werden, die gewünschten Veränderungen aber nicht oder nur bruchstückhaft eintreten. So können zwar viele Mediatoren qualitativ gut ausgebildet worden sein, aber keine der Konfliktparteien ist bereit, mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Dieses Defizit gibt Anstoß für Veränderungen im Projektmanagement. Bei der Planung werden nicht mehr Zustände formuliert, sondern Veränderungen. Monitoring soll nicht mehr primär darauf ausgerichtet sein, dass die Mitarbeiter die geplanten Maßnahmen angemessen umsetzen (Ausbildung von Mediatoren), sondern darauf, dass es zu den gewünschten Veränderungen kommt (weniger Gewaltanwendung).

Wirkungsebenen

Bei der zielorientierten Projektplanung wird mit verschiedenen Ebenen gearbeitet: Ergebnisse, Projektziele und Oberziele. Liegen die anvisierten Ergebnisse vor und treffen vorher bestimmte Annahmen zu, müsste das Projektziel erreicht werden. Mit dem erreichten Projektziel und weiteren bestimmten Annahmen soll zumindest ein teilweises Erreichen des Oberziels sichtbar werden. Diese Ebenen wurden mit der Einführung des Wirkungsbegriffes in den meisten Institutionen, die sich mit Projektmanagement befassen, beibehalten. Allerdings hat sich in den meisten Fällen die Bezeichnung geändert: Statt von Ergebnis wird von *Output* gesprochen, statt von Projektziel von *Outcome*, statt von Oberziel von *Impact*.

Im Rahmen der Methodik von *movie* geht es maßgeblich um die beiden Ebenen **Outcome** und **Impact**. Outcome steht für die direkten Wirkungen des Projektes, und zwar für verändertes Handeln bestimmter Schlüsselakteure, die wesentlich zum angestrebten Veränderungsprozess in einem Konflikt beitragen. Impact steht für die indirekten Wirkungen des Projektes auf diese Veränderungsprozesse, die langfristig und möglichst nachhaltig zur Konflikttransformation beitragen.

Viele Projekte fügen im Rahmen ihrer Zielformulierungen, besonders auf der Impact-Ebene, eine kleine aber wesentliche Formulierung ein: „Einen Beitrag leisten zu ...“. So wird eine realistische Sicht auf die Dinge gewahrt, denn *ein* Projekt bringt nicht den Frieden für eine Region, sondern kann nur einen Beitrag dazu leisten. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu beachten, welche Projekte andere Akteure durchführen. Denn wenn viele Projekte sich koordinieren, steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Veränderung auf der Impact-Ebene.

2.3. Welche Beobachtungen, Annahmen und Überlegungen liegen dem Methodenteil zugrunde?

Die Abhängigkeit von Wirkungsebenen

Geber wollen ihre Gelder möglichst effektiv einsetzen. Je umfassender und vorzeigbarer die Wirkungen einer geförderten Maßnahme sind, umso angemessener ist das Geld verwandt worden. Geber wollen deshalb häufig Wirkungen im Sinne von Impact erkennen, nämlich sichtbare Beiträge zum Frieden. Projektträger aber schaffen Wirkungen im Rahmen ihres Projektumfeldes, im Sinne von Outcome. Veränderungen im großen Rahmen treten häufig erst nach Ablauf des Förderzeitraumes auf². Das Einflusspektrum auf der *Impact*-Ebene ist so facettenreich, dass oft eine Zuordnungslücke vorliegt: Ein Zusammenhang zwischen den mit den Fördergeldern durchgeführten Projektmaßnahmen und den Veränderungen im großen Rahmen kann vielleicht plausibel, nicht jedoch kausal hergestellt werden. Friedensprozesse brauchen Zeit und beruhen auf dem Zusammenwirken vieler Akteure und Faktoren.

Vernetztes statt lineares Denken: Eine systemische Perspektive

In der internationalen Zusammenarbeit hat sich im Rahmen der Diskussion über Wirkungen ein Modell verankert, über das kausale Wirkungsbeziehungen zwischen den Aktivitäten eines Projektes und den Veränderungen im großen Rahmen aufgezeigt werden. Diese Beziehungen werden **Wirkungskette** genannt. Leider ist das Bild der Wirkungskette missverständlich, suggeriert es doch eine starke Linearität³: Kettenartig aufgereichte Dominosteine, die – durch einen Impuls ausgelöst – nach und nach fallen. Abgesehen vom ersten Stein, fallen alle weiteren durch den Anstoß des vorherigen Steins. Es gibt ein unmittelbares Ursache-Wirkungsverhältnis.

Die Projektrealität im Rahmen von Konfliktbearbeitung und Friedensprozessen sieht anders aus. Viele Konflikte zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus, der nur eine **systemische Sicht** der Analyse gerecht werden kann. Diese Perspektive beinhaltet keine statischen Ursache-Wirkungszusammenhänge, sondern geht von einem komplexen Zusammenspiel zwischen Ursachen und Wirkungen aus, d. h. man befindet sich in einem dynamischen **Veränderungsprozess**.

Bei langfristigen oder inhaltlich ähnlichen Projekten kann es zu Synergien kommen, mitunter herrscht jedoch auch Konkurrenz und die Akteure im Feld blockieren sich gegenseitig. Zudem können plötzliche Ereignisse, wie z.B. erneute Ausbrüche von Gewalt, jahrelange Prozesse der Annäherung zwischen Konfliktparteien zum Erliegen bringen oder zerstören. Damit Projekte erfolgreich zu Veränderungen beitragen können, sollte der Fokus daher auf dem dynamischen Handeln der Akteure eines Konfliktes liegen im Gegensatz zu tendenziell starren linearen Wirkungsketten.

² Für diese Überlegung wird eine Projektförderung durch zivik zugrunde gelegt, die ein Kalenderjahr mit einem maximal zwölfmonatigen Förderzeitraum vorsieht. Mögliche Folgeanträge werden von dieser Feststellung nicht berücksichtigt.

³ Vgl. Quack, Martin 2007: Wirkungsanalysen in der zivilen Konfliktbearbeitung, in: Weller, Christoph (Hrsg.): Zivile Konfliktbearbeitung – Aktuelle Forschungsergebnisse, S. 40. (als Download im Internet verfügbar)

Denken in Veränderungen, nicht in Zuständen.

Veränderungsprozesse verstehbar machen

Während sich Projekte der internationalen Zusammenarbeit primär auf strukturelle Veränderungen und die Beseitigung von Mängeln konzentrieren, liegt ein Hauptfokus für Projekte der Konfliktbearbeitung und Friedensförderung auf Veränderungen im Handeln der beteiligten Akteure. Die Wirkungen, die Friedensprojekte erreichen können, sind auf der Outcome-Ebene als verändertes Handeln festzumachen. Auf der Impact-Ebene können diese Änderungen dann unter Umständen zu strukturellen, gesellschaftlichen Veränderungen beitragen. Verändertes Handeln kann bedeuten:

- dass Menschen sich für die gewaltfreie Konfliktbearbeitung in ihrem Umfeld engagieren;
- dass Menschen vormals bestehende Beziehungen wieder aufnehmen und versuchen diese auszubauen;
- dass Menschen sich in bestimmten Momenten gegen Gewalt entscheiden und zu anderen Mitteln greifen, weil sie ihre Einstellung zum Thema geändert haben.

Veränderung braucht Prozessindikatoren

Um zu wissen, dass man das Richtige tut, um gewünschte Veränderungen zu bewirken, müssen Kriterien festgelegt werden. Kriterien, mit denen man Veränderungen messen kann.

Gerade Veränderungen im Handeln in Konfliktkontexten geschehen aber nicht über Nacht, sondern meist im Rahmen von längeren Prozessen und häufig verbunden mit Rückschlägen. Deshalb ist es vor allem wichtig, im Gegensatz zu Ergebnis- oder Zielindikatoren, Prozessindikatoren zu entwickeln: **Meilensteine** auf dem Weg, die als Wegweiser dienen und bestätigen, dass der Prozess in die richtige Richtung geht.

Was der Konfliktkontext verlangt

Jeder Projektplanung sollte eine Konfliktanalyse vorausgehen. Sie dient dazu, die Ausgangssituation zu erfassen und Ansatzpunkte für den eigenen Beitrag zur Konfliktbearbeitung und Friedensförderung herauszuarbeiten. Außerdem soll sie die Komplexität auf diejenigen grundlegende Strukturen und Akteure herunter brechen, die Veränderungen bewirken können.

Die Konfliktanalyse in Hinblick auf das Wirkungsthema ist deshalb so wichtig, weil durch sie erst deutlich wird, welche Veränderungen notwendig sind und durch welche Akteure diese erreicht werden können.

Konfliktkontexte sind oft instabil. Friedensprozesse können durch das Ausscheren einer Partei oder auch nur einer Splittergruppe gelähmt werden. Von daher ist die Konfliktanalyse nichts Einmaliges, der Projektplanung Vorausgehendes, sondern auch fester Bestandteil des Monitorings während der gesamten Projektdurchführung.

3. Methodenteil: Wie läuft *movie*?

Dieses Kapitel befasst sich mit der Herangehensweise von *movie* und ist in folgende Arbeitsschritte gegliedert:

1. Konfliktanalyse
2. Planung
3. Monitoring und Evaluation (M&E)

Am Anfang steht die **Konfliktanalyse**, die die Erfassung und das Verständnis des Konfliktkontextes ermöglichen soll und Ansatzpunkte für Veränderungsprozesse aufzeigen kann. Der nächste Abschnitt befasst sich mit der **Planung** eines Friedensprojektes, d. h. wie gewünschte Wirkungen formuliert und Veränderungsprozesse geplant und angestoßen werden können. Im dritten Arbeitsschritt werden die Prinzipien von **Monitoring und Evaluation** erläutert, um die Wirkungen des Projektes zu beobachten und zu analysieren, um Rückschlüsse für das eigene Handeln zu ziehen.

Zur Strukturierung ist jeder Arbeitsschritt in diesem Kapitel gleich aufgebaut und orientiert sich an folgenden Leitfragen:

- Was ist wichtig?
- Wie kann die Vorgehensweise aussehen?
- Was tun, wenn es Bedarf nach Unterstützung gibt?

3.1. Konfliktanalyse: Den Konflikt verstehen und Startpunkte für Veränderungsprozesse festmachen

3.1.1. Was ist wichtig?

Ziel einer Konfliktanalyse ist es, einen (meist komplexen) Konflikt auf seine entscheidenden Elemente zu reduzieren: die zentralen Akteure, die Ursachen und Themen des Konfliktes und die Dynamik des Wechselspiels dieser Faktoren über die Zeit. Dabei gilt es, Handlungsspielräume und Schlüsselakteure für Veränderungsprozesse zu identifizieren, die den Ausgangspunkt für ein eigenes Projekt darstellen können. Da sich Konfliktkonstellationen ständig verändern, sollten Konfliktanalysen nichts Einmaliges sein, sondern regelmäßig wiederholt und angepasst werden.

3.1.2. Wie kann die Vorgehensweise aussehen?

Die Zusammensetzung des Teams aus Mitarbeitern und externen Personen ermöglicht verschiedene Blickwinkel und Perspektiven in die Analyse einzuschließen. Als Vorarbeit ist es außerdem sinnvoll, nach vorhandenen Konfliktanalysen anderer Akteure zu recherchieren, z.B. im Internet oder durch Austausch mit anderen Organisationen, die im gleichen Bereich tätig sind.

Eine vorangestellte Frage der Konfliktanalyse lautet:

- Was weiß man aktuell nicht über den Konflikt oder kann man aufgrund der Komplexität nicht einschätzen?

Folgende Fragen sollten in einer Konfliktanalyse beantwortet werden:

- Was ist der zeitliche und geografische Rahmen des Konfliktes?
- Was sind die Ursachen und Themen des Konfliktes (Ressourcen/gruppenbezogene Rivalitäten/Geschichte der Konfliktregion)?
- Wer sind zentrale Akteure des Konfliktes?
 - Wer hält an der Gewalt fest?
 - Wer hat welchen Nutzen aus der aktuellen Situation?
 - Wer leidet unter der aktuellen Situation oder ist benachteiligt?
 - Wer will etwas verändern und wer ist dazu in der Lage?
 - In welcher Beziehung stehen die Akteure zueinander (feindlich/neutral/kooperativ)?
- Was passiert in der aktuellen Lage? Was macht die Dynamik der Situation aus?

Auf der Konfliktanalyse aufbauend können die Überlegungen zum eigenen Beitrag und zur Interventionsstrategie eines Projektes gestellt werden:

- Wo sehen wir Ansatzpunkte für eine positive Veränderung, die zu einer friedensstiftenden Konflikttransformation beiträgt?
- Wer oder was muss gestärkt oder unterstützt werden?
- Was muss verringert werden, wer muss gebremst oder gestoppt werden?
- Mit welchen Akteuren des Konfliktes können wir vor diesem Hintergrund mit unserem Projekt zusammen arbeiten und sie im Sinne der gewünschten Veränderungen beeinflussen? Da sie den Schlüssel unseres Projektes zur Bearbeitung des Konfliktes darstellen, nennen wir sie im Rahmen von *movie* „**Schlüsselakteure**“.
- Was ist unsere eigene Rolle im Konfliktkontext?
- Was tun andere Organisationen bereits vor Ort?

- Einen schnellen Überblick über einige Konfliktanalysemethoden gibt das „Tip Sheet“ der Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC): Conflict Analysis Tools. (als Download im Internet verfügbar)
- Eine klassische Zusammenstellung von Konfliktanalysemethoden ist zu finden in: Fisher, Simon et al.: Working with Conflict. Skills and Strategies for Action. London, Zed Books (2000).
- Ein umfassendes „Resource Pack“ der Organisationen FEWER, International Alert, Saferworld u.a. ist: Conflict-sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding. (als Download im Internet verfügbar)

3.1.3. Was tun, wenn es Bedarf nach Unterstützung gibt?

Der Austausch und Kontakt zu Organisationen vor Ort oder Fachleuten kann hilfreich sein bei der Konfliktanalyse, um weiteres inhaltliches oder methodisches Wissen zu nutzen. Die Konfliktanalyse kann auch gemeinsam mit anderen Organisationen vorgenommen werden. Dies kann den positiven Nebeneffekt haben, dass die Kohärenz der jeweiligen Maßnahmen steigt oder auch gemeinsam Maßnahmen geplant und durchgeführt werden.

3.2. Planung: Gewünschte Wirkungen formulieren, Veränderungsprozesse planen

3.2.1. Was ist wichtig?

Planen heißt, ein Bild der Zukunft in die Gegenwart zu holen und zu durchdenken, wie der Weg von der Gegenwart in die gewünschte Zukunft aussehen kann. *Planen* bedeutet auch, zuerst in Zusammenhängen und Veränderungen zu denken und erst danach in Aktivitäten.

Die Planung baut auf der Konfliktanalyse auf und formuliert die Grundlage für die Aktivitäten und das begleitende M&E im Projektverlauf. Während der verschiedenen Etappen von M&E wird die Planung überarbeitet und fortgeschrieben.

3.2.2. Wie kann die Vorgehensweise aussehen?

Ein Zukunftsbild beschreiben (Impact-Ebene des Projektes)

Das Zukunftsbild bzw. die Impact-Ebene des Projektes gibt die Richtung für den Veränderungsprozess und die eigene Projektstrategie vor. Zum Beispiel: „Wie arbeiten und leben die Menschen in dem betrachteten Konfliktkontext in fünf Jahren zusammen?“ Impact bezieht sich auf langfristige Veränderungen im Handeln der zentralen Akteure im Konfliktkontext. Das Projekt wirkt auf diese Ebene selten sofort und direkt, sondern über die mit den Projektmaßnahmen erreichten Schlüsselakteure indirekt und mittel- bis langfristig.

Das Zukunftsbild sollte möglichst konkret formuliert und kann mit Indikatoren verbunden werden, was die Beobachtung der Veränderungen über die Zeit erleichtert. Im Rahmen des Projektes wird man häufig nur bestimmte Aspekte der Veränderungen auf der Impact-Ebene anstoßen können. Wichtig ist jedoch, dass der mögliche Beitrag des eigenen Projektes erkennbar wird. Nur dann kann die Projektstrategie bei Änderungen auf der Impact Ebene angepasst werden.

Schlüsselakteure identifizieren und ihre Rolle im Veränderungsprozess betrachten

Mit den Schlüsselakteuren (Individuen, Gruppen oder Organisationen) arbeitet das Projekt im Rahmen seiner Maßnahmen direkt zusammen, um so zu den gewünschten Veränderungen, wie sie im Zukunftsbild beschrieben sind, möglichst wirkungsvoll beizutragen. Die Schlüsselakteure stellen für das Projekt quasi den „Schlüssel“ zur angestrebten Konflikttransformation dar. Sie können, müssen aber nicht deckungsgleich mit den zentralen Akteuren des Konfliktkontextes sein.

Auch sollte überlegt werden, welche Kriterien bei der Auswahl der Schlüsselakteure in dem Projekt zu beachten sind. Ist es zum Beispiel wichtig, eine ausgewogene Zugehörigkeit zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen zu erreichen?

Schließlich sollte kritisch hinterfragt werden, ob die Schlüsselakteure über ausreichend Einfluss im Konfliktkontext verfügen, insbesondere auf die zentralen Akteure in diesem Kontext.

Veränderungen bei den Schlüsselakteuren konkretisieren (Outcome-Ebene)

Das Outcome des Projektes beschreibt die Veränderungen im Handeln der Schlüsselakteure, die durch das Projekt mit seinen Maßnahmen bestärkt werden sollen, um zum angestrebten Veränderungsprozess beizutragen. Für jeden Schlüsselakteur sollte das Outcome möglichst konkret formuliert werden.

Meilensteine (Prozessindikatoren) im Veränderungsprozess bestimmen

Der Weg von dem Ausgangspunkt, was die Schlüsselakteure heute tun, hin zu dem, wie es im Outcome festgehalten wird, geschieht meist in mehreren Schritten. Diese Schritte verlaufen nicht alle linear. Um zu wissen, ob der erwünschte Fortschritt durch die Projektmaßnahmen tatsächlich eintritt und ob der Weg der richtige ist, sollten Meilensteine formuliert werden.

Rückkopplung Outcome → Impact

Nach der Formulierung des Outcome und der Meilensteine macht es Sinn zu überprüfen, ob die mit dem Projekt angestrebten Veränderungen im Handeln der Schlüsselakteure die richtige Strategie sind, um den gewünschten Einfluss auf das Handeln der zentralen Akteure im Konflikt und damit nachhaltige Wirkungen auf der Impact-Ebene zu haben.

Monitoring und Evaluation (M&E) als eine Aktivität einplanen

Mit Beginn der Planung der ersten Projektaktivitäten sollte auch der M&E-Prozess als eigene Aktivität einbezogen werden. Eine angemessene Balance zwischen der Arbeit mit den Schlüsselakteuren und der Reflexion dieser Arbeit ist notwendig. Im Vordergrund stehen die Projektdurchführung und die Arbeit am Veränderungsprozess. Auf der anderen Seite sollte die Projektdurchführung, die Wirkungen der Projektmaßnahmen sowie Veränderungen im Konfliktkontext regelmäßig ausgewertet werden, damit die Projektsteuerung darauf reagieren kann. Hierbei sollte auch eine regelmäßige Reflexion des Selbstverständnisses der eigenen Organisation und der eigenen Rolle im Konfliktkontext erfolgen.

Maßnahmen (Aktivitäten) planen

Die Maßnahmen bzw. Aktivitäten geben an, was das Projekt konkret dafür tut, damit die gewünschten Veränderungen im Handeln der Schlüsselakteure verstärkt und erreicht werden können. Wichtig ist bei der Maßnahmenplanung auch, sie mit einer für alle Beteiligten übersichtlichen und realistischen Ressourcen- und Zeitplanung zu verbinden. Die Maßnahmen eines Projektes sollten sorgfältig geplant werden. Trotzdem kann es sein, dass die Maßnahmenplanung im Laufe der Projektdurchführung an veränderte Bedingungen und Entwicklungen im Rahmen des Projektes und des Konfliktkontextes angepasst werden muss.

Kontextfaktoren (Annahmen und Risiken) reflektieren

Die externen Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren des Projektes sollten von Anfang an bei der Projektplanung mit bedacht und im weiteren Verlauf beobachtet werden, so dass bei Bedarf in der Projektsteuerung reagiert werden kann. Hierzu gehören die Annahmen über Entwicklungen im Projektumfeld ebenso wie externe Risiken, die für den Projekterfolg relevant werden können. Externe Faktoren können für das Projekt sowohl gefährdende oder behindernde, aber auch unterstützende Wirkungen haben.

Unbeabsichtigte Wirkungen bedenken

Es gibt kaum Projekte, von denen nicht auch unbeabsichtigte negative oder positive Wirkungen ausgehen. Zu Projektbeginn können lediglich Hypothesen aufgestellt werden, welche dieser Wirkungen auftreten könnten. Im weiteren Projektverlauf ist es

im Rahmen des Monitorings wichtig zu beobachten, welche unbeabsichtigten Wirkungen aus den Projektaktivitäten tatsächlich entstehen. Entsprechend sollte in der Projektsteuerung darauf reagiert werden.

3.2.3. Was tun, wenn es Bedarf nach Unterstützung gibt?

Es kann hilfreich sein, eine externe Moderation für einen Planungsworkshop zu organisieren, die die entsprechenden Methodenkenntnisse mitbringt. Soweit möglich sollten im Rahmen der Projektplanung auch die Schlüsselakteure beteiligt werden.

Auf den folgenden Seiten werden die Planungselemente von *movie* in einer tabellarischen Übersicht (matrix) dargestellt.

Projektplanung als Grundlage für Monitoring und Evaluation

Impact:
 Beschreibung eines konkreten Zukunftsbildes: Zu welchen längerfristigen Veränderungen der in der Konfliktanalyse dargestellten Situation soll das Projekt beitragen? Woran werden Sie die Veränderung ablesen können?

Schlüsselakteure: Mit welchen Individuen oder Gruppen arbeitet das Projekt direkt zusammen, um die gewünschten Veränderungen zu ermöglichen? Gehen Sie auf Kriterien und Vorgehensweisen bei der Auswahl von Teilnehmenden ein, insbesondere auf Aspekte der Gruppenzugehörigkeit (z. B. Geschlecht, Religion, Ethnie, Alter, regionale Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung).	Outcome: Wie ändert sich das Handeln der Schlüsselakteure, damit die gewünschten Veränderungen eintreten können?	Meilensteine (Prozessindikatoren): Woran können Sie ablesen, dass die Schlüsselakteure anders handeln? (Indikatoren und Quellen, um diese zu überprüfen, z.B. Fragebögen/ Beobachtungen durch Projektmitarbeiter/ Befragungen von Projektbeteiligten)
Schlüsselakteur 1:...		
Schlüsselakteur 2:...		
...		

Rückkopplung Outcome → Impact:
 Wie können die Schlüsselakteure der Projektdurchführung auf die zentralen Akteure im Konfliktkontext einwirken und wie ändert sich dadurch das Handeln der zentralen Akteure?

<p>Monitoring und Evaluation (M&E):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In welchen Zeitabschnitten und mit welchem Vorgehen überprüfen Sie den Projektfortschritt (Workshops, externe/interne Evaluationen etc.)? 2. Erläutern Sie Nutzen und Zielsetzung der Evaluationsmaßnahmen. 3. Wie reflektieren Sie dabei Ihre eigene Rolle, und wie gehen Sie damit während des Projektverlaufs um? 	
--	--

Maßnahmenplanung: Wer macht was, mit wem und wann, um die Veränderungsprozesse bei den Schlüsselakteuren des Projektes zu erreichen?			
Was?	Wer?	Wann?	Bemerkungen
Auflistung der Maßnahmen mit den jeweilig adressierten Individuen oder Gruppen (inkl. Mengenangaben z.B. Tage, Personen etc.)	führt durch/ ist verantwortlich	Zeitpunkt/ Zeitraum	zur Umsetzung
(Maßnahme 1)...			
(Weitere Maßnahmen)...			
(M&E Maßnahmen)...			

<p>Annahmen und Risiken (Kontext → Projekt): Welche Rahmenbedingungen könnten den angestrebten Veränderungsprozesse behindern, verhindern oder unterstützen?</p>
--

<p>Mögliche unbeabsichtigte Wirkungen (Projekt → Kontext): Welche positiven oder auch negativen, z.B. konfliktverschärfenden Nebenwirkungen könnten durch die Projektarbeit außerdem eintreten?</p>

3.3. Monitoring und Evaluation (M&E): Beobachtend und überlegt handeln

3.3.1. Was ist wichtig?

Monitoring ist bei *movie* das systematische Beobachten von Zusammenhängen zwischen dem eigenen Handeln, den Schlüsselakteuren, mit denen man arbeitet, und dem Kontext insgesamt. **Evaluieren** ist das Bewerten der Beobachtung. Das prozesshafte Vorgehen von *movie* dient vorrangig dem Lernen und situationsgerechten Steuern des Projektes und soll und kann eine externe Evaluation nicht ersetzen. Über eine externe Evaluierung muss, je nach Bedarfslage, gesondert entschieden werden. M&E im Rahmen von *movie* steht für überlegtes Handeln während der Projektimplementierung entsprechend der Frage:

„Tun wir das Richtige – und tun wir es richtig, damit die von uns gewünschten Wirkungen eintreten und sich so die aktuelle Situation verbessert?“

3.3.2. Wie kann die Vorgehensweise aussehen?

Im Rahmen des M&E sollten folgende Bereiche abgedeckt werden:

- Die durchführende Organisation:
Was kann beobachtet werden in Hinblick auf:
 - das Funktionieren als Projektteam,
 - das formulierte Selbstverständnis,
 - die Maßnahmendurchführung,
 - den Zusammenhang zwischen den Projektmaßnahmen und dem Handeln der Schlüsselakteure?

- Die Schlüsselakteure:
 - Welcher Schlüsselakteur erreicht welchen Meilenstein, der in der Planung gesetzt wurde?
 - Sind Meilensteine eventuell unrealistisch gesetzt worden oder sind sie nicht mehr erreichbar? Sollten sie entsprechend überarbeitet oder neue Meilensteine gesetzt werden?
 - Welcher Schlüsselakteur geht in eine andere Richtung und warum?
 - An welchen Beobachtungen kann man das fest machen?
 - Was hat zu diesen Veränderungen geführt?

- Der Kontext:
 - Welche Änderungen im Umfeld des Projektes sind zu beobachten? Welche können das Gelingen des Veränderungsprozesses beeinflussen?
 - Ist die Konfliktanalyse noch aktuell? Muss sie angepasst werden?
 - Welche unbeabsichtigten Wirkungen des eigenen Handelns kann man beobachten?
 - Was hat zu diesen Veränderungen geführt?

- Analyse und Schlussfolgerungen:
 - Wie bewerten wir die gemachten Beobachtungen?
 - Müssen wir entsprechend unsere Strategie und unsere Projektplanung anpassen?
 - Was sind die nächsten Schritte?

Zeitaufwand und Regelmäßigkeit

Damit die Beobachtungen von M&E vergleichbar sind, ist es wichtig das Monitoring in regelmäßigen Zeitabständen zu machen. Alle drei Monate kann beispielsweise ein eintägiger und nach sechs Monaten ein zweitägiger Workshop für das tiefer gehende Monitoring stattfinden. Außerdem sind regelmäßige Teambesprechungen alle ein bis zwei Wochen für den kurzfristigeren Austausch sinnvoll.

Nach Abschluss einer Maßnahme, beispielsweise eines Trainingsangebots, ist etwas Zeit zur Reflexion über den Trainingsablauf mit den Beteiligten wünschenswert (mit den Teilnehmenden/ mit den Trainern). Wenn möglich, kann diese Reflexion nach sechs Monaten wiederholt werden.

Regelmäßige Notizen sind von Vorteil sowie das Festhalten von Beobachtungen im Rahmen von Teambesprechungen. Die Ergebnisse aller M&E-Schritte sollten schriftlich fest gehalten werden, damit sie später mit neuen Beobachtungen verglichen werden können.

3.3.3. Was tun, wenn es Bedarf nach Unterstützung gibt?

Anregungen und Erfahrungsaustausch mit anderen Organisationen über den Einsatz von M&E-Methoden können nützlich sein. Bei wenig eigenen Erfahrungen und Kenntnissen kann es sinnvoll sein, einen externen Berater mit Methodenkenntnissen und der entsprechenden Erfahrung in M&E-Prozessen heranzuziehen. Bei einem M&E-Workshop ist es häufig sinnvoll für eine externe Moderation zu sorgen, da alle Teammitglieder selbst am Projekt beteiligt sind und zu berichten haben.

- Ein sehr umfassende Manual zu M&E bietet die Organisation *Search for Common Ground*: „Designing For Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs“. (als Download im Internet verfügbar)
- Eine sehr pragmatische Herangehensweise zu wirkungsorientiertem M&E mit Fokus auf dem Nothilfebereich ist: „The Good Enough Guide – Impact Measurement and Accountability in Emergency“, herausgegeben von einer Gruppe von Nichtregierungsorganisationen. (als Download im Internet verfügbar)
- Ein klassisches, von der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) herausgegebenes Manual zu partizipativem Impact Monitoring ist: Eberhard Gohl und Dorsi Germann: *Participatory Impact Monitoring*. (als Download im Internet verfügbar)
- Eine alternative, auf dem Storytelling basierende Methode des Monitorings ist der „Most Significant Change“-Ansatz, auch bekannt als „Monitoring without Indicators“. (verschiedene Manuale sind hierzu im Internet verfügbar)