

## **Einführung und Begriffsklärung: Monitoring von Wirkungen (*movie*)**

Mit dem Manual **Monitoring von Wirkungen (*movie*)** wollen wir Organisationen in ihrer Projektplanung und Antragstellung unterstützen. Im Rahmen der Methodik von *movie* geht es maßgeblich um die für die Wirkungsorientierung relevanten Ebenen Impact und Outcome.

Das Outcome bei *movie* fokussiert auf verändertes Handeln von Schlüsselakteuren im Konflikt, das die erwünschten Veränderungen im Rahmen einer Konflikttransformation bewirken soll. Die Auswahl der Schlüsselakteure basiert dabei auf einer ausführlichen Konfliktanalyse. Das angestrebte veränderte Handeln der Schlüsselakteure wird bei *movie* in Meilensteine heruntergebrochen, so dass der Projektfortschritt im Rahmen von Monitoring und Evaluation besser beobachtet und Schlüsse für die Projektsteuerung daraus gezogen werden können.

Des Weiteren geht es zum Zweck des Wirkungsmonitoring bei *movie* um die Beachtung von Kontextfaktoren für das eigene Projekt, von unbeabsichtigten Wirkungen des Projektes sowie um die Reflexion der eigenen Rolle im Konfliktkontext.

Die Reihenfolge der folgenden Begriffsklärungen entspricht ihrer Abfolge im Antragsformular des Förderprogramms zivik. Damit dient sie vor allem als Handreichung für antragstellende Organisationen. Zum grundlegenden Verständnis der Wirkungsorientierung in Friedensprojekten und der Methode *movie* empfehlen wir die Lektüre des gesamten Manuals.

### **KONFLIKTANALYSE**

Die Konfliktanalyse beinhaltet den zeitlichen wie geografischen Rahmen des Konfliktes. Ziel der Analyse ist es, die Komplexität des Konfliktes auf seine Ursachen und Themen, auf die zentralen Akteure und die Dynamik des Konfliktes zu reduzieren, so dass Handlungsspielräume für Veränderungsprozesse identifiziert werden können.

### **ZENTRALE AKTEURE**

Zentrale Akteure sind diejenigen Akteure, die direkten und nachhaltigen Einfluss auf die Konfliktaustragung haben. Sie sollten im Rahmen einer Konfliktanalyse bestimmt und im Zuge des Projektverlaufs weiter im Blick behalten werden.

### **IMPACT (ZUKUNFTSBILD)**

Das Zukunftsbild bzw. die Impact-Ebene des Projektes gibt die Richtung für den Veränderungsprozess vor. Zum Beispiel: „Wie arbeiten und leben die Menschen in dem betrachteten Konfliktkontext in fünf Jahren zusammen?“ Der 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 in Projektmaßnahmen involvierten 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 Beitrag des eigenen Projektes erkennbar wird. Nur dann kann die Projektstrategie bei Änderungen auf der Impact Ebene angepasst werden.

## SCHLÜSSELAKTEURE

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, 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.

Es 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.

## OUTCOME

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

## MEILENSTEINE (PROZESSINDIKATOREN)

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 erreicht werden können. Durch deren gewünschten Einfluss auf das Handeln der zentralen Akteure im Konflikt, soll nachhaltige Wirkung auf der Impact-Ebene entstehen.

## MONITORING und EVALUATION (M&E)

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.

### **MASSNAHMENPLANUNG**

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

### **KONTEXTFAKTOREN (ANNAHMEN und RISIKEN)**

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.

### **UNBEABSICHTIGTE WIRKUNGEN**

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