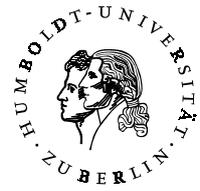


HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

LANDWIRTSCHAFTLICH-GÄRTNERISCHE FAKULTÄT

Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung



Zusammen bewerten – gemeinsam verändern

**Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten
in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ)**

SLE Team

Karin Fiege (Teamleiterin)
Gesa Grundmann (Teamleiterin)
Michael Hagedorn (Teamleiter)
Monika Bayr
Dorothee Heidhues
Florian Landorff
Waltraud Novak
Michael Scholze

SLE

Hessische Str. 1-2
10099 Berlin
Tel. +49-30-2093 6900
Fax:+49-30-2093 6904
Email: sle@agrار.hu-berlin.de
<http://www.berlinerseminar.de>

Berlin, Dezember 2004

SLE SEMINAR FÜR LÄNDLICHE ENTWICKLUNG

Schriftenreihe des SLE (Seminar für Ländliche Entwicklung)
Publication Series by Centre for Advanced Training in Rural Development

Herausgeber/ Editors	SLE - Seminar für Ländliche Entwicklung (Centre for Advanced Training in Rural Development) Humboldt Universität zu Berlin (Humboldt University Berlin) Hessische Str. 1-2, D-10099 Berlin, Germany E mail: sle@agrار.hu-berlin.de Internet: www.berlinerseminar.de
Redaktion/ Managing Editor	Dr. Karin Fiege Seminar für Ländliche Entwicklung
Druck/ Printers	Offset-Druckerei Gerhard Weinert GmbH Saalburgstraße 3, D-12099 Berlin
Vertrieb/ Distributors	Seminar für Ländliche Entwicklung Hessische Str. 1-2, 10099 Berlin sle@agrار.hu-berlin.de
1. Auflage 2004/ 1 st edition 2004	250
Copyright 2004 by	SLE – Seminar für Ländliche Entwicklung (Centre for Advanced Training in Rural Development)
ISSN 1433-4585	
ISBN 3-936602-18-2	
Cover photos	Selbstevaluierung in Mosambik

Vorwort

Die vorliegende Studie ist das Resultat einer sechsmonatigen Untersuchung eines Teams von Junior-Consultants des Seminars für Ländliche Entwicklung (SLE) der Humboldt-Universität zu Berlin im Auftrag der Deutschen Welthungerhilfe. Alle Gruppenmitglieder, außer den GruppenleiterInnen, waren TeilnehmerInnen des 42. Jahrgangs. Das Team setzte sich zusammen aus einer Ernährungswissenschaftlerin, einer Geografin, einem Landschaftsökologen, einer Juristin, einer Politikwissenschaftlerin, einem Sozialwissenschaftler und zwei SoziologInnen.

Dreimonatige, interdisziplinäre Auslandsprojekte im Auftrag von entwicklungspolitischen Organisationen sind integraler Bestandteil des SLE Ausbildungsprogramms. Das Programm zielt auf eine Vorbereitung junger Nachwuchskräfte für die Arbeit in bi- und multilateralen Entwicklungsorganisationen. Es ermöglicht den TeilnehmerInnen wichtige Erfahrungen in der Anwendung aktions- und entscheidungsorientierter Untersuchungsmethoden. Gleichzeitig tragen die Projekte zur Identifizierung und Lösung von Problemen in der Entwicklungszusammenarbeit bei.

2004 führten vier Gruppen des 42. Jahrgangs gleichzeitig Projekte in Indien, Mali, Madagaskar und Mosambik durch.

Prof. Dr. Uwe Jens Nagel
Dekan
Landwirtschaftlich-Gärtnerische
Fakultät

Carola Jacobi-Sambou
Seminarleiterin
SLE – Seminar für Ländliche
Entwicklung

Danksagung

Es ist unmöglich, die Namen all derer zu nennen, die uns während unseres Aufenthaltes in Mosambik und während der Erarbeitung dieser Studie unterstützt haben. Wir danken ihnen für ihre Hilfe, die konstruktive Kritik und ihre Verbesserungsvorschläge.

Zuerst und vor allem gilt unser herzlicher Dank den mosambikanischen Frauen und Männern aus den zahlreichen Dörfern in Cabo Delgado und Inhambane, die an den Selbstevaluierungen der Projekte teilgenommen haben. Auch danken wir allen MitarbeiterInnen der DWHH und der Partnerorganisation KULIMA in Meluco und Vilankulo, die durch die praktische Anwendung unseres Konzeptes und ihren professionellen Rat einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung der Methode geleistet haben. Hier sind besonders jene MitarbeiterInnen hervorzuheben, die mit uns über mehrere Tage in den Dörfern der Projektgebiete das Instrument der Selbstevaluierung getestet haben. In Meluco waren dies Pedro Simão Aiuba, Muhibo Amisse, Ana Maria Manuel, Felícia Cosme Nhussi, Teresa Saranque und Virgilio Gomes Satina. In Vilankulo Jose Pita Samo und Guilherme Luis Penicela sowie Francisco Neto. Ein besonderer Dank gilt den ProjektleiterInnen Bettina Fraundorfer, Dieter Krebs und Inacio Chideu sowie seinem Berater Alwin Schuchmann, die die Arbeiten an dieser Studie in das Alltagsgeschäft ihrer Projekte integriert haben und uns mit personeller, logistischer und menschlicher Unterstützung eine großartige Hilfe waren.

Besonderen Dank schulden wir auch sämtlichen Mitarbeitern des DWHH-Regionalbüros in Maputo, insbesondere Walburga Greiner und Petra Aschhoff, die uns während der gesamten Arbeitsphase in Mosambik mit Rat und Tat begleitet haben und unser Vorhaben in jeder Hinsicht unterstützt haben.

Während der Vorbereitungsphase am SLE haben die TeilnehmerInnen vom SLE, die sich auf ihre Projekte in Indien, Madagaskar und Mali vorbereiteten, mit wertvoller Unterstützung zum Gelingen unserer Arbeit beigetragen. Für die landeskundlichen und sprachlichen Vorbereitungen möchten wir Rui Sixpence Conzane danken.

Von Seiten der DWHH-Zentrale in Bonn sind besonders Mathias Sommer und Bruno Friedrich zu nennen, die uns mit ihren Anregungen und ihrer konstruktiven Kritik von Anfang an begleiteten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	i
Danksagung	i
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Zusammenfassung	1
Summary	7
1 Einleitung	13
2 Selbstevaluierung – eine theoretische Annäherung	19
2.1 Definition von Selbstevaluierung	19
2.2 Merkmale von Selbstevaluierung	21
2.3 Standards für Selbstevaluierung	22
2.4 Zielsetzungen von Selbstevaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit ...	23
3 Rahmenbedingungen der Feldphase	27
3.1 Sozioökonomische Rahmendaten Mosambiks	27
3.2 Die DWHH in Mosambik	29
3.3 Die Projekte der Methodentestung	30
4 Das Konzept „Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit“ (SEPIZ)	35
4.1 Anforderungen an das zu entwickelnde Instrumentarium	35
4.2 Merkmale von SEPIZ	36

4.3	Überblick über die Phasen von SEPIZ	38
4.3.1	Erhebungsphase	38
4.3.2	Analysephase.....	39
4.3.3	Entscheidungsphase.....	41
4.4	Überblick über den Ablauf von SEPIZ.....	41
4.5	Die Inhalte von SEPIZ: Begründung für die Auswahl zu evaluierender Aspekte.....	45
4.5.1	Allgemeingültige Evaluierungskriterien	45
4.5.2	Evaluierungskriterien aus dem Bereich Arbeitsorganisation	48
4.5.3	Querschnittsthemen als Evaluierungskriterien	50
4.5.4	Spezielle Evaluierungskriterien für Maßnahmen der Nothilfe.....	50
5	Kritische Reflexion der Methode	51
5.1	Vorbemerkungen.....	51
5.2	Ansprüche an die Methode	52
5.2.1	Reduzierung von Kosten der Selbstevaluierung	52
5.2.2	Standardisierung	54
5.2.3	Anpassung an verschiedene Projekttypen	54
5.3	Zielsetzungen der Methode.....	55
5.3.1	Entscheidungsfindung und zeitnahe Steuerung eines Projekts	56
5.3.2	Lernen durch Selbstevaluierung.....	60
5.3.3	Stärkung von Partizipation	62
5.4	Einflussfaktoren auf die Qualität der Ergebnisse.....	63
5.4.1	Umgang mit Ergebnissen.....	65
5.5	Verhältnis von externer Evaluierung und Selbstevaluierung	66

5.5.1	SEPIZ und externe Zwischenevaluierung.....	66
5.5.2	SEPIZ und Monitoring	68
6	Empfehlungen zur Institutionalisierung und Weiterentwicklung der Methode	69
6.1	Ziele der Selbstevaluierung in der Arbeit der DWHH.....	69
6.1.1	Beteiligung von Projektexternen an einer Selbstevaluierung.....	70
6.1.2	Umgang mit Ergebnissen	71
6.2	Institutionalisierung der Selbstevaluierung im Projektablauf.....	72
6.2.1	Funktion der Selbstevaluierung im Projekt-Management-Zyklus.....	72
6.2.2	Verbindlichkeit.....	72
6.2.3	Entscheidung über den Zeitpunkt einer Selbstevaluierung	73
6.3	Moderation von SEPIZ	73
6.4	Einführung der Selbstevaluierung in die Auslandsarbeit der DWHH weltweit	75
6.4.1	Anpassung der Methode	75
6.4.2	Verbreitung der Methode in der Organisation.....	76
6.4.3	Weiterentwicklung der Methode in der DWHH	77
7	Literaturverzeichnis	79

Anhang: Instrumentarium

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Diskussion der Methode beim Abschlussworkshop in Maputo.....	17
Abbildung 2: Überblick über Arten von Evaluierungen	20
Abbildung 3: Sozialistisches und koloniales Erbe in Beira, Mosambik	28
Abbildung 4: Karte von Mosambik mit Projektstandorten.....	30
Abbildung 5: Die Phasen von SEPIZ	38
Abbildung 6: Schematischer Ablauf von SEPIZ	42
Abbildung 7: Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen.....	44
Abbildung 8: Selbstevaluierung mit den Zielgruppen	44
Abbildung 9: Erklärung der geheimen Bewertung mit den Zielgruppen.....	57
Abbildung 10: Nicht geheime Bewertung mit den Zielgruppen	58
Abbildung 11: Diskussions- und Lernprozesse während der Selbstevaluierung	61
Abbildung 12: Facilitation der Selbstevaluierung durch ProjektmitarbeiterInnen.....	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Integriertes Projekt Ernährungssicherung, Provinz Cabo Delgado	31
Tabelle 2: Nahrungsmittelhilfe für Dürreopfer, Provinz Inhambane	32
Tabelle 3: Projekt zur Armutsbekämpfung, Provinz Inhambane	33
Tabelle 4: Beispiel eines Vertiefungsschrittes der Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen, Thema: Planung der Arbeit.....	40
Tabelle 5: Beispiel eines Aktionsplans.....	41
Tabelle 6: Vergleich zwischen externen Zwischenevaluierungen und SEPIZ.....	67

Abkürzungsverzeichnis

AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DWHH	Deutsche Welthungerhilfe
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FfW	Food for Work
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HIV	Human Immunodeficiency Virus
M&E	Monitoring und Evaluierung
NRO	Nichtregierungsorganisation
PIM	Participatory Impact Monitoring
SLE	Seminar für Ländliche Entwicklung

Zusammenfassung

Selbstevaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit ist zwar kein neues Thema – allerdings scheint es nach wie vor ein „Exot“ im Spektrum der unterschiedlichen Konzepte und Methoden zur Bewertung von Projekten zu sein. In Abgrenzung zur externen Evaluierung beschreiben und bewerten Individuen, Projekte und Organisationen bei der Selbstevaluierung ihr eigenes Handeln und seine Auswirkungen. Diese Aufgabe wird im Falle externer Evaluierungen von Fachkräften übernommen, die nicht der durchführenden Organisation angehören.

Gemeinhin setzen Einrichtungen der Internationalen Zusammenarbeit auf externe Evaluierungen, die in objektiver Weise (d.h. nach objektivierten Verfahren und explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien) die Wirksamkeit entwicklungspolitischer Maßnahmen prüfen und so zu ihrer Legitimierung beitragen oder zu Anpassungen und Veränderungen in den Projekten führen sollen. Ihr Stellenwert hat mit Sicherheit vor dem Hintergrund der Knappheit öffentlicher Mittel und der immer wieder aufflammenden Kritik an der Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit gewonnen.

Merkmale und Zielsetzungen von Selbstevaluierung

Gleichwohl können auch Konzepte der Selbstevaluierung immer wieder ein eigenes Terrain behaupten, vor allem dann, wenn die Innensicht und der Prozess der kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit ein Mehr an Erkenntnis und Wirkung verspricht. Dies scheint möglich durch eben jene Merkmale der Selbstevaluierung, die diese Evaluierungsform deutlich von externen Evaluierungen abheben.

- **Subjektivität:** Die subjektive Bewertung steht im Vordergrund und damit auch der einzelne Beteiligte als „Experte“ für die Belange des Projektes und der Organisation. Was also im Rahmen der externen Evaluierung durch verschiedene methodische Verfahren minimiert wird, ist in der Selbstevaluierung gefragt.
- **Lernprozess:** Menschen, die an einer Selbstevaluierung teilnehmen, reflektieren systematisch nach eigenen Qualitätsmaßstäben und treten in Dialog. Sie durchlaufen so wichtige Lernprozesse. Dementsprechend impliziert jede Selbstevaluierung auch eine Qualifizierung der Mitwirkenden.

- Verantwortung für Prozesse und Ergebnisse: Es liegt nahe, dass Menschen, die an einem Prozess maßgeblich beteiligt sind und dessen Verlauf beeinflussen, ein höheres Maß an Verantwortung übernehmen und sich mit den Ergebnissen stärker identifizieren. Veränderungen werden leichter akzeptiert und unterstützt.

Zielsetzungen von Selbstevaluierung und externer Evaluierung können sich dabei durchaus ähneln, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung. Beide suchen nach **Erkenntnisgewinn** als Grundlage für Steuerungsentscheidungen. Beide haben eine Kontrollfunktion, indem sie Defizite sichtbar machen. Schließlich liefern sie Grundlagen für einen Nachweis über Input, Output und Wirkungen. Dies dient der **Legitimation**.

Mit Selbstevaluierungen werden vorrangig Zielsetzungen verfolgt, die sich auf Stärkung von **Partizipation**, **Qualifizierung** und **Ownership** beziehen. Selbstevaluierung hat damit dezidiert emanzipatorische Ziele.

Konzeptionelle Überlegungen zu „Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ)“

Es sind die oben genannten Stärken und Zielsetzungen von Selbstevaluierungen, die die Deutsche Welthungerhilfe (DWHH) in Zukunft stärker in ihrer Auslandsarbeit nutzen will. Entsprechend wurde eine Gruppe des Seminars für Ländliche Entwicklung beauftragt, ein Instrumentarium zur Selbstevaluation zu entwickeln, zu testen und den Ergebnissen entsprechend anzupassen. Die Testphase erfolgte am Beispiel verschiedener Projekttypen der DWHH in Mosambik: jeweils ein selbst- wie auch fremdimplementiertes Entwicklungsprojekt und ein Nothilfeprojekt mit Komponenten der Rehabilitation.

Inhalt und Form des entwickelten Instrumentariums orientieren sich im wesentlichen an Zielsetzungen und Kriterien, die im Vorfeld von der DWHH formuliert wurden. Hierbei handelt es sich sowohl um grundlegende Prinzipien, als auch um Fragen der methodischen Umsetzung: Förderung des institutionellen Lernens (partizipativ und unter breiter Beteiligung aller am Projekt Mitwirkender), Anwendbarkeit auf die verschiedenen Projekttypen der DWHH, Vergleichbarkeit, Zeit- und Kosteneffizienz.

In der Konsequenz wurde ein Instrumentarium entwickelt und getestet, das sich um Übertragbarkeit und Vergleichbarkeit bemüht und gleichzeitig Lernprozesse und Partizipation fördert. Die wichtigsten fünf Merkmale sind:

- **Standardisierung:** Sowohl hinsichtlich des Ablaufs, der zu behandelnden Inhalte, der verwendeten Instrumente, als auch der Dokumentation der Ergebnisse wurde ein stark standardisiertes Verfahren entwickelt. Dies erleichtert die Durchführung der Selbstevaluierung, auch im Sinne einer Zeit- und Kosteneffizienz und ermöglicht Vergleiche.
- **Partizipation:** Die Selbstevaluierung umfasst alle an einem Projekt beteiligten Gruppen: ProjektmitarbeiterInnen, Implementierungspartner und Zielgruppen. Es wird davon ausgegangen, dass Individuen und Gruppen je nach Stellung zum Projekt dieses unterschiedlich bewerten. Erst die Zusammenführung der Perzeptionen ermöglicht ein umfassendes Projektverständnis.
- **Gemeinsames Lernen:** Durch die Anleitung zur strukturierten Reflexion, durch den Dialog und die Zusammenführung der unterschiedlichen Sichtweisen wird ein intensiver Lernprozess angeregt.
- **Aktionsorientierung:** Die entwickelte Methode der Selbstevaluierung umfasst verschiedene Phasen: Erhebung von Problemen bzw. Veränderungspotentialen – Analyse, d.h. Vertiefung der wichtigsten Aspekte – Entscheidung über Aktionen. Die Methode geht damit über die bloße Bewertung hinaus. Sie zielt bewusst auf die Einleitung von Veränderungen.
- **Themenbreite und inhaltliche Tiefe:** Der Anspruch an Einsatz- und Nutzungsmöglichkeiten des Instrumentariums erfordert einerseits eine breite thematische Anlage und gleichzeitig eine detaillierte Auseinandersetzung mit Veränderungsbedarf. Daher werden in einem ersten Schritt sämtliche für ein Projekt wichtigen Aspekte bewertet, danach werden einige zentrale vertieft.

Inhalte und Ablauf von SEPIZ

Die Methode wurde so angelegt, dass sie prinzipiell eine Bewertung von Kriterien wie Effizienz, Effektivität, Relevanz, Nachhaltigkeit und Wirksamkeit von Maßnahmen ermöglicht und Aussagen zu den wichtigen entwicklungspolitischen Querschnittsthemen HIV/AIDS, Gender, Umwelt und Konfliktsensibilität generiert. Ebenso werden Aspekte der Arbeitsorganisation eines Projektes berücksichtigt. Ein methodisches Baukastenprinzip ermöglicht eine gewisse Flexibilität: Module werden zielgruppenspezifisch genutzt. Je nach Projekttypus sind sie zu modifizieren bzw. zu ergänzen. So sind für Maßnahmen im Nothilfebereich folgende weitere Aspekte obligatorisch: Sicherheit von Frauen, Rechtzeitigkeit der Hilfe, Angemessenheit der Hilfe, Transparenz, Sicherheit der MitarbeiterInnen.

Die Selbstevaluierung wird mit den Beteiligten am Projekt zunächst mit den verschiedenen Gruppen in separaten Workshops durchgeführt. Sie durchlaufen systematisch Phasen der Erhebung und der Analyse: Dies ermöglicht sowohl einen breiten Überblick über sämtliche für ein Projekt und seine Arbeit wichtigen Aspekte, als auch eine weitergehende Fokussierung auf Problembereiche. In einem Syntheseschritt werden die Ergebnisse der Gruppen zusammengeführt, um dann konkrete Veränderungen zur Problemlösung in Form von Aktionsplänen vorzubereiten.

Für den erfolgreichen Verlauf einer Selbstevaluierung sind Anleitung und Prozessunterstützung von großer Bedeutung. Der Gesamtprozess wird von einem externen Moderator begleitet, für die Selbstevaluierung auf Zielgruppenebene werden projektinterne FacilitatorInnen ausgebildet.

Als Hilfsmittel zur Unterstützung des Prozesses dienen ein standardisierter Fragebogen, strukturierte Gruppendiskussionen und Schemata zur Problem- und Aktionsanalyse wie auch ein standardisiertes Dokumentationsmuster.

Die Eignung von SEPIZ

Die Erfahrungen der Testphase lassen eine Reihe grundsätzlicher Bewertungen des entwickelten Instrumentariums zu. Einige zentrale sollen im Folgenden skizziert werden.

Die Methode kann unterschiedlichste Ziele einer Selbstevaluierung abdecken. Sie ist allerdings dort sinnvoller einzusetzen, wo Lernprozesse und Ownership stark im Vordergrund stehen und Kontrolle eher als „Selbstkontrolle“ verstanden wird. Deshalb sollten z.B. Ergebnisse im Projekt verbleiben und nur in Form von Zusammenfassungen nach außen gehen.

Sie ist gut geeignet, um Veränderungsprozesse einzuleiten. Dies wird gefördert durch den Stellenwert von gemeinsamen Bewertungs- und Analyseprozessen wie auch die klare Orientierung auf Aktionspläne.

Da die Bewertungen zwar nach einem standardisierten Kriterienkatalog vorgenommen werden, die Bewertung selber aber nicht nach objektivierten Indikatoren erfolgt, kann SEPIZ externe Evaluierungen sicher nur bedingt ersetzen. Zentrale Problembereiche können aber detaillierter und aus Sicht verschiedener Akteure analysiert und unmittelbar Aktionen beschlossen werden. Je nach Zielvorgabe kann SEPIZ also an die Stelle einer Zwischenevaluierung treten oder auch ex

terne Evaluierungen vorbereiten.

Die starke Standardisierung der Abläufe und der verwendeten Hilfsmittel erleichtert Anwendung und Auswertung und spart Zeit. Sie dient der Vergleichbarkeit von Ergebnissen und ermöglicht deren strukturierte Dokumentation. Hierdurch wird auch eine Durchführung der Selbstevaluierung in weitgehender Eigenregie ermöglicht. Die Standardisierung schränkt allerdings auch Kreativität ein.

Der Einsatz externer ModeratorInnen und FacilitatorInnen (auf Ebene der Zielgruppen) ist erforderlich, soll das Instrumentarium tatsächlich partizipatorisch und handlungsorientiert eingesetzt werden. Sie helfen bei der Strukturierung des Reflexionsprozesses und müssen gegebenenfalls auch als Mittler oder Schlichter auftreten.

Im Testfall „Mosambik“ haben sich Methode und Instrumentarium für alle Projekttypen bewährt. In anderen Ländern und soziokulturellen Kontexten könnten gewisse Anpassungen notwendig sein.

Selbstevaluierungen sollten als fester Bestandteil in den Projekt-Management-Zyklus aufgenommen werden. Sie können maßgeblich zu Qualitätsverbesserungen in Projekten beitragen. Dort, wo projektinterne Monitoringsysteme schwach entwickelt sind, könnten sie wichtige Steuerungsfunktionen übernehmen. Informationen und Daten bestehender Monitoringsysteme erleichtern allerdings die Gruppendiskussionen und erlauben es, die Ergebnisse zu „objektivieren“.

Summary

Although self-assessment is by no means a new phenomenon in international development cooperation, it seems to take an outsider position in the wide range of project evaluation concepts and methods. Contrary to external evaluations, here individuals, projects, and organisations assess their own actions and the respective consequences. In the case of external evaluation, this task is carried out by specialists who are not members of the organisation.

International development institutions tend to choose the path of external evaluation to confirm the impact of development measures objectively (i.e., through an objective procedure based on criteria explicitly related to the content of the project). Normally accomplished by an external consultant, the aim of an evaluation is to confirm the legitimacy of measures taken and, if necessary, adapt and improve on them.

Given the declining availability of public finance, on the one hand, and the perennial criticism of the negligible impact of development cooperation, on the other, the significance of evaluation and the accompanying debate has gained momentum.

Characteristics and objectives of self-assessment

Nevertheless, self-assessment concepts have always managed to hold their own ground. This is particularly the case when a critical look at one's own work promises a deeper insight and thus the potential for change. It is precisely these characteristics of self-assessment that distinguish it from external evaluation.

- **Subjectivity:** the focus is on subjective (personal) assessment and thus on the role of each participant as an "expert" on the strengths and weaknesses of the project and the organisation. Everything that has been minimised in external evaluations, where several methods serve to eliminate subjectivity as far as possible, is desired and required in self-assessment.
- **Learning process:** the people, projects and organisations that take part in self-assessment enter a process of systematic self-reflection and increased dialogue. This process is an important learning experience. Accordingly, every self-assessment is at the same time a qualification for its participants.

- Responsibility for processes and results: it is quite obvious that people who are actively involved in and can influence a process will always assume greater responsibility and identify with the outcomes to a higher degree. The results are thus more easily accepted and supported.

The objectives of self-assessment and external evaluation may display similarities, albeit with a different focus. Both strive for **increased knowledge** that serves as a basis for steering decisions. Both methods function as a **control** mechanism, since they also reveal deficits. Last but not least, both self-assessment and external evaluation deliver basic data for the verification of input, output, and impact, and thus for **legitimacy**.

Self-assessment pursues objectives that are primarily directed at strengthening **participation, qualification, and ownership**. Consequently, the objectives of self-assessment are clearly emancipative.

Some conceptual thoughts on “Project Self-Assessment in International Cooperation” (SEPIZ)

Starting point for the development of a method for project self-assessment was the idea of focusing more strongly on the above-mentioned strengths and objectives of self-assessment in the organisation’s projects abroad. Accordingly, German Agro Action (DWHH) contracted a team from the Centre of Advanced Training in Rural Development (SLE) to develop, test, and adapt a customised method of self-assessing DWHH projects. The team spent three months testing the method in different types of projects implemented by the DWHH in Mozambique. Three projects were chosen. Two development cooperation projects, one of which was self-implemented and the other partner-implemented, and one emergency relief project with integrated rehabilitation components.

The content and form of the method developed are mainly oriented towards objectives and criteria put forward by the DWHH in advance. These concern basic principles and methodological issues: promotion of institutional learning (i.e., participatory processes including the entire project staff through all levels), relevance to all DWHH project types, comparability, and time and cost efficiency.

The result of the test phase is a method that guarantees a minimum of transferability and comparability, and at the same time promotes learning processes and participation.

Its five key characteristics are:

- **Standardisation:** the method developed is strongly standardised with regard to procedure, content, and instruments applied, as well as documentation of results. Thus self-assessment is easy to apply, time- and cost-effective, and produces comparative results.
- **Participation:** self-assessment comprises all groups represented in the project: project staff, implementing partners, and beneficiaries. It can be assumed that individuals and groups assess projects differently, depending on their position in or relation to the project. Only when the different perceptions have been collected and compared can a comprehensive understanding of the project be obtained.
- **Learning together:** by giving instructions for systematic reflection, increasing dialogue, and bringing different opinions together and into the discussion, SEPIZ promotes an intensive learning process.
- **Action orientation:** self-assessment consists of various phases: first of all, the identification of problems and potential for change, secondly, analysis, i.e., detailed discussion of the most important aspects, and finally, decision-making processes concerning what action to take. Thus, the method goes beyond mere project assessment. It consciously aims at initiating change.
- **A broad subject range and a depth of content:** assessing the relevance and application of the method to different project types demands both a wide approach and an in-depth analysis of the potential for change. Thus, in a first step, the important characteristics of the project are assessed, followed by an in-depth analysis of some of the key aspects.

Content and procedure of SEPIZ

The method was principally designed to assess criteria such as efficiency, relevance, sustainability and impact, and at the same time generate information on key issues in development such as HIV/Aids, gender, environment, and conflict sensitivity. Additionally it sets work management aspects on the agenda. The method obtains its flexibility through a modular system: the modules are applied specifically to the respective beneficiaries. Depending on the type of project, they can be modified or extended. Thus self-assessment of emergency aid projects requires consideration of aspects such as women's safety, timeliness of measures, aptness of measures, transparency, and safety of project staff.

Self-assessment begins with separate workshops where participants of each group systematically go through phases of assessment and analysis. It is thus possible to gain a general idea of the entire range of aspects essential to a project and its work. At the same time it focuses on the challenges, which are analysed and discussed in detail in the follow-up. The last step is a synthesis of group assessment results and the elaboration of proposals for solutions.

Since moderation and process support are a key element in the procedure, an external moderator will accompany the entire process. Self-assessment workshops with beneficiaries are facilitated by specifically trained project staff.

The main tools used to support the process are a standardised questionnaire, (pre)-structured group discussions, schemes for problem analysis, and documentation.

Suitability of SEPIZ

The evaluation of the test phase experience has proved the basic suitability of the tools developed. Important aspects will be highlighted in the following paragraph:

SEPIZ is suitable for covering a wide range of self-assessment objectives. It can be applied most effectively where learning processes and ownership play a dominant role and control is understood in the sense of self-control. Thus, results should remain within the project and only reach external structures in the form of summaries.

SEPIZ has proved extremely helpful when change is at stake. Given its strong focus on participatory assessment and analysis, as well as its action-oriented approach, its ability to motivate for change is one of its principal strengths.

Given the fact that the SEPIZ assessment follows a standardised catalogue of criteria but is in itself based on individual values (as opposed to objective ones), SEPIZ can only replace external evaluation up to a point. Nevertheless, key areas of challenge as perceived by the different actors can be analysed in greater detail, and decisions taken on concrete steps in the direction of change. Depending on the goal, therefore, SEPIZ can function as an interim evaluation or serve as a preparatory measure for external evaluations.

With its standardised procedures and instruments, SEPIZ facilitates the applica

tion and subsequent analysis of results. It is a time-saving method that produces comparative results and a well-structured documentation. A further advantage of its standardisation is the ease with which projects can apply the method on their own. It does, however, involve restrictions where creativity is concerned. In order to guarantee a genuinely democratic and action-oriented application of SEPIZ, external moderators and facilitators (at target group level) should be employed. Their role is to structure the process of reflection and if need be to jump in as mediators.

The test case study in Mozambique has proved the method suitable for all project types. This means, however, that other countries or socio-cultural contexts may call for some modification of the method.

We advise adopting self-assessment as a permanent element of the project management cycle. Where internal project monitoring instruments are of a rudimentary nature, self-assessment can play a significant role in project steering. Information and data from existing monitoring systems facilitate group discussions and allow for “objective” results.

1 Einleitung

In keinem anderen Politikfeld wird soviel über Evaluierung debattiert und mit deren Methoden experimentiert wie in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Dies liegt zum einen sicherlich an den komplexen Rahmenbedingungen, unter denen EZ stattfindet. Entwicklungsprojekte und -programme werden in einem fremden soziokulturellen Kontext, unter Beteiligung unterschiedlichster Akteure und oft unter schwierigen Voraussetzungen durchgeführt. Zum anderen spielt aber auch der hohe Rechtfertigungs- und Erfolgsdruck, dem staatliche und nicht-staatliche Institutionen gegenüber Steuerzahlern und Spendern ausgesetzt sind, eine wichtige Rolle.

Die Methoden, mit denen Projekte bewertet werden, wurden dabei ständig weiterentwickelt und ausdifferenziert. Auch das Erkenntnisinteresse in der Evaluierungsdiskussion hat sich deutlich verändert und immer stärker auf die Frage nach den Wirkungen verlagert. Denn trotz jahrzehntelanger Entwicklungszusammenarbeit blieben deren Konsequenzen zumeist bescheiden vor dem Hintergrund der weltweiten Armutproblematik. Stärker als früher müssen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit ihre Leistungsfähigkeit heute nicht nur im Hinblick auf die korrekte Implementierung sondern auch auf deren entwicklungspolitisch nachhaltige Wirkung unter Beweis stellen.

Dies wirft auch immer wieder die Frage auf, ob gängige Steuerungsinstrumente, mit denen Erfolge und Misserfolge von Projekten gemessen werden, wirklich die geeigneten sind. Müssen Zielgruppen nicht viel konsequenter in Steuerungsprozesse einbezogen werden? Wie kann zeitnah korrigierend eingegriffen werden, wenn der tatsächliche Nutzen von Maßnahmen fragwürdig scheint? Und vor allem: Wie ist sicherzustellen, dass erkannte Defizite auch beseitigt werden und alle Beteiligten Verantwortung für Prozesse und Ergebnisse übernehmen?

Selbstevaluierung kann hier Ansatzpunkte bieten, in dem sie ein Forum für gemeinsame Lern- und Veränderungsprozesse zur Verbesserung der Wirkungen eines Projekts schafft. Aus dieser Erkenntnis heraus, möchte die Deutsche Welthungerhilfe ihre bisherige, hauptsächlich externe Evaluierungspraxis durch adäquate Verfahren der Selbstevaluierung von Projekten ergänzen. Als Leitmotiv formuliert sie in ihrem im Dezember 2003 verabschiedeten Fachkonzept „Wirkungsorientierte Evaluation der Auslandsarbeit der Deutschen Welthungerhilfe: „Aus Erfolgen und Misserfolgen lernen, aus Fehlern Konsequenzen ziehen und

die Wirkungen der Entwicklungszusammenarbeit mit Partnern und Zielgruppen ständig verbessern [...]“ (DWHH 2003a:8).

Ein Baustein in der Umsetzung war ein Auftrag an das SLE, ein entsprechendes Instrumentarium zur Selbstevaluation der Auslandsarbeit der DWHH zu entwickeln. Eine interdisziplinäre Gruppe von TeilnehmerInnen und TeamleiterInnen des SLE erarbeitete von Juni bis Oktober 2004 ein solches Instrumentarium, das in dieser Studie dokumentiert ist.

Folgende **Qualitätsanforderungen** wurden von Seiten der DWHH formuliert:

- Am Ende des Prozesses sollte der Deutschen Welthungerhilfe ein adäquates standardisiertes Verfahren zur Selbstevaluierung der Projekte der Auslandsarbeit zur Verfügung stehen.
- Das Verfahren sollte kostengünstiger als eine externe Evaluierung sein.
- Das Verfahren sollte einen höheren Lerneffekt für die Beteiligten als eine externe Evaluierung aufweisen.
- Bei der Entwicklung des Verfahrens sollte berücksichtigt werden, dass es in allen von der Deutschen Welthungerhilfe durchgeführten Projekttypen (Nothilfe-Projekte, Rehabilitations-Projekte und Projekte der Entwicklungszusammenarbeit sowie selbst- und fremdimplementierte Projekte) Anwendung finden kann und deshalb möglichst nach einem Modulsystem aufgebaut sein sollte.
- Das Team des SLE sollte auf Grundlage von Fachliteratur ein vorläufiges Konzept erstellen, dieses am Beispiel realer Projekte testen und gegebenenfalls anpassen. In einem späteren Schritt sollten eine bestimmte Anzahl von DWHH-MitarbeiterInnen und GutachterInnen mit der Funktionsweise des Verfahrens vertraut gemacht werden.

Für die Feldphase wurde **Mosambik** ausgewählt, wo das DWHH-Engagement ein breites Spektrum an Projekttypen aufweist.

Basierend auf den Überlegungen des Auftraggebers entwarf die SLE-Gruppe folgendes **Zielsystem** für das Vorhaben:

OBERZIEL

Die Auslandsarbeit der DWHH ist verbessert.

PROJEKTZIEL

Die DWHH nutzt das entwickelte Instrumentarium zur Weiterentwicklung ihres Selbstevaluierungsansatzes.

ERGEBNISSE

- Erfahrungen mit Selbstevaluierung und Instrumente von Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit sind aufgearbeitet und maßgebliche Inhalte für die Entwicklung eines Instrumentariums zur Selbstevaluierung sind berücksichtigt.
- Die Planungs- und Monitoring-Grundlagen sowie die Anforderungen der Deutschen Welthungerhilfe an Evaluationen sind ausgewertet.
- Zur Selbstevaluierung der Projekte und Programme der DWHH ist ein Entwurf für ein auf verschiedene Projekttypen anwendbares Instrumentarium bestehend aus: Leitfaden, Methoden und standardisiertem Berichtsformat entwickelt.
- Das Personal ausgewählter Projekte in Mosambik ist über die Zielsetzung der Arbeit der SLE-Gruppe informiert und zur aktiven Zusammenarbeit bereit.
- In drei verschiedenen Projekttypen in Mosambik sind Selbstevaluierungen durch die SLE-Gruppe auf Grundlage des entwickelten Instrumentariums, unter Beteiligung folgender Personengruppen: DWHH-ProjektmitarbeiterInnen, Projektpersonal der Partnerorganisation, VertreterInnen der Zielgruppen und anderer Schlüsselpersonen durchgeführt. Berichte sind gemeinsam erstellt.
- Auf Grundlage der bei den Selbstevaluierungen gesammelten Erfahrungen ist das Instrumentarium überarbeitet und präsentiert.
- Ein ausgewählter Kreis von MitarbeiterInnen und GutachterInnen der DWHH ist mit Einsatz und Anwendung des Verfahrens zur Selbstevaluierung vertraut.
- Die SLE-Studie ist veröffentlicht.

Für den Arbeitsablauf ergaben sich folgende **Phasen**:

- **Entwurfsphase:** Erarbeitung eines ersten Entwurfs basierend auf Literaturstudien und eigenen Überlegungen; Vorstellung und Diskussion bei der DWHH und Präzisierung des Auftrags; Überarbeitung des Instrumentariums; Vorstellung der überarbeiteten Fassung sowie des geplanten Vorgehens vor einer interessierten Fachöffentlichkeit und dem Auftraggeber am SLE in Berlin.
- **Feldphase:** Erste Informationsrunde mit den MitarbeiterInnen des Regionalbüros der DWHH Südliches Afrika, VertreterInnen der Partnerorganisation KULIMA und anderer Entwicklungsorganisationen in Maputo; Konzeptionsphase (in Vilankulo, Provinz Inhambane): Weitere Konkretisierung des Instrumentariums, Anpassung an den lokalen Kontext (inkl. Übersetzung). Erstes Feedback von DWHH-MitarbeiterInnen und anderen. Treffen mit ProjektmitarbeiterInnen der DWHH und KULIMA aus den Projekten vor Ort.
 - Erste Testung des Konzepts im DWHH-Projekt für Ernährungssicherung Meluco (Provinz Cabo Delgado) und Anpassung.
 - Erneute Testung parallel in zwei Projekten in Vilanculos (Provinz Inhambane): DWHH-Projekt für Nothilfe und KULIMA-Projekt (fremdimplementiert) zur Armutsbekämpfung; Erneute Anpassung des Instruments.
 - Insgesamt wurde die Selbstevaluierung durchgeführt mit 40 ProjektmitarbeiterInnen, ca. 500 Männern und Frauen der Zielgruppen und 10 VertreterInnen der Implementierungspartner.
- **Präsentation und Diskussion** der vorläufigen Version des Instrumentariums sowie exemplarischer Evaluierungsergebnisse vor den DWHH- und KULIMA-MitarbeiterInnen aus Mosambik in Maputo. Einarbeitung der Verbesserungsvorschläge; Ausarbeitung von Empfehlungen zur weiteren Einbettung in den institutionellen Rahmen.
- **Ergebnissicherung:** Erstellung der vorliegenden Studie. Präsentation des Konzepts vor der interessierten Fachöffentlichkeit in Berlin und vor MitarbeiterInnen und GutachterInnen der DWHH in Bonn.
- **Training** eines ausgewählten Kreises von MitarbeiterInnen und GutachterInnen der DWHH in der konkreten Anwendung des entwickelten Verfahrens

Abbildung 1: Diskussion der Methode beim Abschlussworkshop in Maputo

Ein zentrales Ergebnis dieses Arbeitsprozesses ist die vorliegende Studie. Sie enthält im Anhang, durch die gelben Seiten abgehoben, das fertige Instrumentarium SEPIZ - „Selbstevaluierung von Projekten der Internationalen Zusammenarbeit“ - zur Durchführung einer Selbstevaluierung. Es ist als eigenständiger Teil (Manual) abgefasst, um einem/einer ModeratorIn die Möglichkeit zu bieten eine Selbstevaluierung in einem Projekt der DWHH anzuleiten. In Form und Stil unterscheidet sich dieser Teil deshalb vom Rest der Studie.

Die anderen Kapitel der Studie (weiße Seiten) stellen die theoretischen Grundlagen (Kapitel 2), die Rahmenbedingungen (Kapitel 3), sowie das Konzept der entwickelten Methode (Kapitel 4) dar. Außerdem erfolgt eine kritische Reflexion der Methode (Kapitel 5), in dem die Ansprüche an die Methode mit den Erfahrungen der Feldphase konfrontiert werden. Im Schlusskapitel (Kapitel 6) werden Empfehlungen zur Verwendung, Institutionalisierung sowie Weiterentwicklung der Methode dargelegt. Diese Teile der Studie richten sich an alle, die - über die Praxisanwendung hinaus - Interesse an der Entwicklung der Methode haben.

Die Aussagen zu SEPIZ wurden vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus Mosambik getroffen. Eine Prüfung auf Übertragbarkeit auf andere Länder oder Kulturen wurde noch nicht vorgenommen.

Die Studie enthält keine konkreten Ergebnisse aus den Selbstevaluierungen der Projekte, da der Fokus ein methodischer ist. Sofern konkrete Evaluierungsergebnisse angesprochen werden haben diese illustrativen Charakter, um die Leistungsfähigkeit der einzelnen Bestandteile von SEPIZ zu dokumentieren.

Es soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Entwicklung des vorliegenden Instrumentariums den einen oder anderen Spagat des SLE-Teams erforderte, da unterschiedlichste Anforderungen in Einklang zu bringen waren. Hinzu kamen ein für das Gros der Gruppe unbekannter soziokultureller Kontext in Mosambik. Herausfordernd waren vor allem auch die unterschiedlichen Rollen, die im Verlaufe des Prozesses eingenommen werden mussten: alle Teammitglieder waren gleichzeitig KonzeptionistInnen, EvaluierungspraktikerInnen, ModeratorInnen und TrainerInnen. Weitere Testungen werden auf die Erfahrungen zurückgreifen und unter wesentlich vereinfachten Bedingungen durchgeführt werden können.

2 Selbstevaluierung – eine theoretische Annäherung

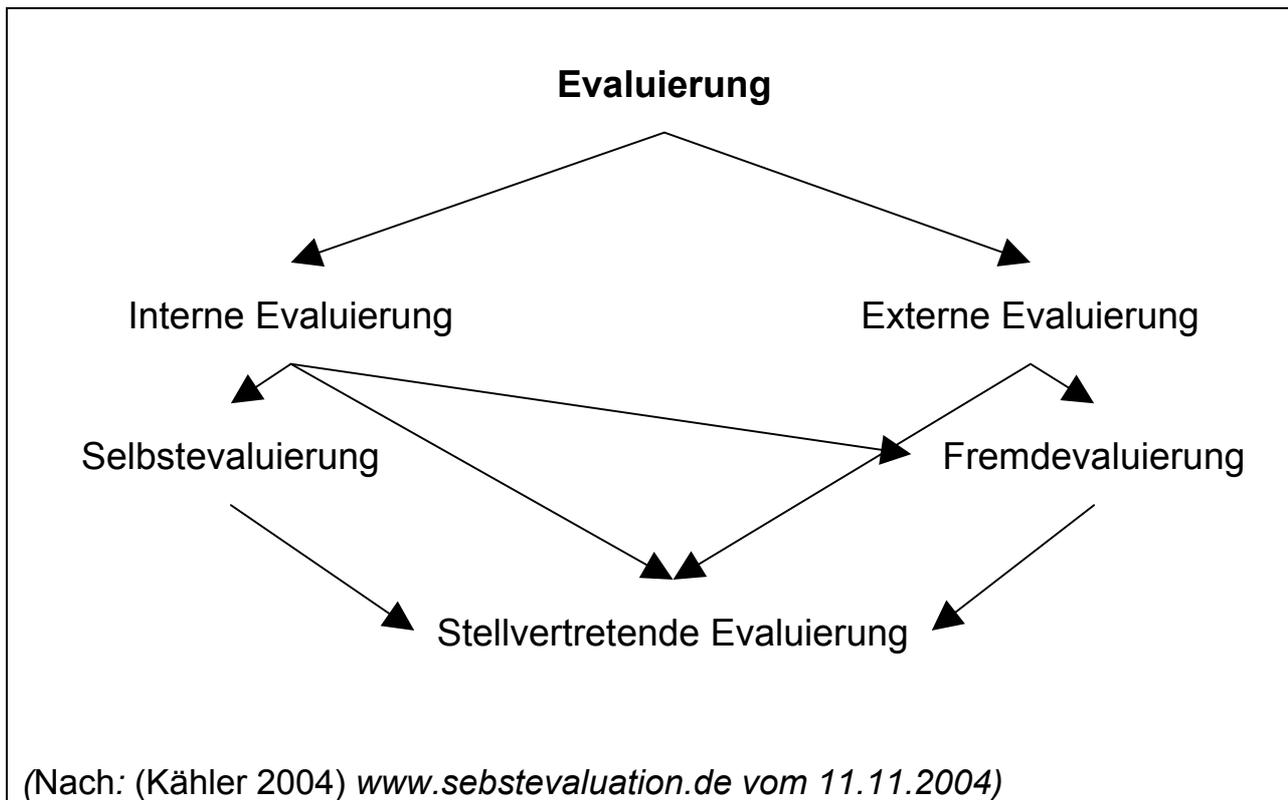
Die Beschäftigung mit Formen der Selbstevaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit muss vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit Fremdevaluierungen gesehen werden: Über lange Zeit wurde die Bewertung von Projekten, Programmen, Organisationen etc. fast ausschließlich von externen EvaluatorInnen durchgeführt. Zielsetzung dieser Fremdevaluierungen war zum einen den Einsatz der Finanzmittel zu rechtfertigen, zum anderen Verbesserungsmöglichkeiten und -bedarf der jeweiligen Projekte und Organisationen zu ermitteln. Während die Fremdevaluierung hinsichtlich der ersten Zielsetzung durchaus bis heute ihre Legitimation behalten hat, werfen Skeptiker die Frage auf, ob fremde EvaluatorInnen tatsächlich in der Lage sind, die Komplexität von Projekten zu erfassen. Und mehr noch: Kann eine externe Kontrolle interne Veränderungsprozesse initiieren? Aus dieser Debatte ging die Überlegung hervor, ob Selbstevaluierung eine Alternative sein könnte, da sie auf der aktiven Einbeziehung aller am Projekt Beteiligten basiert und damit die Bereitschaft zu Veränderungen erhöhen kann.

In diesem Kapitel wird Selbstevaluierung definiert und eine Abgrenzung zu anderen Methoden vorgenommen. Im Anschluss daran wird Selbstevaluierung im speziellen Kontext der Entwicklungszusammenarbeit diskutiert.

2.1 Definition von Selbstevaluierung

Selbstevaluierung ist eine Sonderform der Evaluierung und damit in erster Linie eine Bewertung, das heißt eine „Sammlung, Analyse und Interpretation von Informationen über den Bedarf, die Umsetzung und Wirkung von Maßnahmen“ (Rossi et al. 1988: 1f.).

Die Begriffe Evaluierung und Evaluation werden im Allgemeinen synonym verwendet. In der vorliegenden Studie wird dem Begriff der Evaluierung bzw. Selbstevaluierung der Vorzug gegeben.

Abbildung 2: Überblick über Arten von Evaluierungen

Wie aus der obigen Abbildung ersichtlich, kann zunächst zwischen interner und externer Evaluierung unterschieden werden: Kommen die EvaluatorInnen aus dem Projekt oder aus der Organisation selbst, handelt es sich um eine interne Evaluierung, sind es projekt- bzw. organisationsfremde Personen, ist es eine externe Evaluierung. Diese beiden Formen von Evaluierungen können noch einmal unterteilt werden, je nachdem, worauf sich die Evaluierung bezieht: Wenn die EvaluatorInnen und ihr Handeln, d.h. ihre eigene Arbeit, Gegenstand der Evaluierung sind, dann handelt es sich um eine Selbstevaluierung, andernfalls um eine Fremdevaluierung. Externe Evaluierungen sind demnach immer Fremdevaluierungen. Die beiden Begriffe werden oft synonym verwendet, obwohl dies irreführend ist, da ihnen verschiedene Bezugsgrößen zugrunde liegen – einerseits die Personen, die die Evaluierung durchführen, andererseits die Gegenstände der Evaluierung. So müssen Fremdevaluierungen nicht immer externe Evaluierungen sein, da z.B. innerhalb eines Projektes Mitarbeiter die Arbeit ihrer Kollegen bewerten können.

Neben den bisher eingeführten Formen von Evaluierung gibt es eine weitere: Die der stellvertretenden Selbstevaluierung. MitarbeiterInnen eines Projektes oder einer Organisation evaluieren die eigene Arbeit unter Anleitung einer externen Moderation.

Ist im Folgenden die Rede von Selbstevaluierung, wird nicht unterschieden zwischen Selbstevaluierung und stellvertretender Selbstevaluierung. Selbstevaluierung meint die Bewertung von Aktivitäten, den Umständen unter denen sie durchgeführt werden und ihrer Folgen. Dies erfolgt durch die Betroffenen selbst.

2.2 Merkmale von Selbstevaluierung

Der Selbstevaluierung als Sonderform der Evaluierung können die folgenden Merkmale zugeschrieben werden:

- **Subjektivität:** Die subjektive Innensicht steht im Mittelpunkt. Wie bei der Fremdevaluierung geht es auch bei der Selbstevaluierung um die Sammlung, Analyse und Bewertung von Informationen. An Stelle einer externen Evaluatorin oder eines externen Evaluators bewerten hier jedoch die Personen, die an der Durchführung einer Maßnahme beteiligt sind, diese selbst. Die subjektive Wahrnehmung der Beteiligten wird bewusst genutzt. Somit unterscheidet sich Selbstevaluierung deutlich von Fremdevaluierung, für die gilt, dass sie „in einem objektivierten Verfahren nach explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien“ (Komrey 2001: 108) vorgenommen werden soll.
- **Fokussierung:** Jede Evaluierung muss Ausschnitte der komplexen Wirklichkeit eines zu untersuchenden Systems definieren, die näher betrachtet und bewertet werden sollen. Selbstevaluierung hat in dieser Hinsicht einen speziellen Vorteil: Die Personen, die evaluieren, können sich ohne große Umwege auf den Ausschnitt konzentrieren, der ihnen für ihre tägliche Arbeit am wichtigsten scheint, da sie den Evaluierungsgegenstand sehr genau kennen.
- **Lernprozess:** Menschen, die an einer Selbstevaluierung beteiligt sind, reflektieren ihre Arbeit systematisch und entwickeln eigene Qualitätskriterien. Dies setzt unabhängig von den Ergebnissen Lernprozesse in Gang und zielt letztendlich auf eine umfassende Wirkungsverbesserung ab (vgl. GTZ 2001: 20).
- **Verantwortung für den Prozess:** Es liegt nahe, dass Menschen, die an einem Prozess maßgeblich beteiligt sind und ihn beeinflussen können, mehr Verantwortung übernehmen und sich auch stärker mit den Ergebnissen identifizieren. Veränderungen werden leichter akzeptiert und unterstützt, wenn die beteiligten Menschen verstehen, was der Anlass für die Veränderungen war. Selbstevaluierung ist deshalb „wesentlicher Bestandteil eigenverantwortlicher Trägerschaft [...] und Grundlage für die sog. ownership“ (GTZ 2001: 21).

2.3 Standards für Selbstevaluierung

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluationsforschung (DeGEval) hat in Anlehnung an die von ihr erarbeiteten „Standards für Evaluation“ auch einheitliche Vorgaben für Selbstevaluierung erarbeitet und zur Diskussion gestellt (vgl. Müller-Kohlenberg und Beywl 2003). Die darin formulierten „Rahmenbedingungen, damit der Prozess [der Selbstevaluierung] praktikabel und nützlich ist und damit die Akzeptanz der Ergebnisse erhöht wird“ (Müller-Kohlenberg und Beywl 2003: 71) werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt:

- **Freiwilligkeit:** Der Grundsatz der Freiwilligkeit muss gewährleistet sein. Es ist vorstellbar, dass eine Selbstevaluierung von übergeordneten Stellen empfohlen wird, doch es muss jeder Person freigestellt sein, daran teilzunehmen. Selbstevaluierung bedeutet selbstkritisch zu sein und sich mit eigenen Stärken und Schwächen auseinander zu setzen, und das setzt die Bereitschaft dazu voraus.
- **Transparenz:** „Für alle Selbstevaluationsvorhaben gilt, dass sie nur in einem Klima der Transparenz und des gegenseitigen Vertrauens durchgeführt werden können“ (Müller-Kohlenberg und Beywl 2003: 72). Dies schließt die Klärung der Rollen und Kompetenzen der verschiedenen Akteure während des Prozesses ein, die sich von den alltäglichen Verhältnissen und Beziehungen unterscheiden können.
- **Gestaltungsspielräume:** Da es sich bei einer Selbstevaluierung um einen ergebnisoffenen Prozess handelt, muss eine grundsätzliche Veränderbarkeit des Evaluierungsgegenstandes gegeben sein, will man die Beteiligten nicht frustrieren.
- **Vertraulichkeit:** Alle Beteiligten und hierarchisch übergeordnete Stellen müssen sich über die Konditionen und die Form der Weitergabe von erhobenen Informationen im Voraus verständigen, um Missbrauch und Fehlinterpretationen vorzubeugen.
- **Ressourcen:** Nur wenn die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, kann die Qualität sichergestellt werden.

2.4 Zielsetzungen von Selbstevaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit

Selbstevaluierung hat in Deutschland ihren Ursprung in der Theorie und Methodik der sozialen Arbeit, wo sie seit Ende der 1980er Jahre dokumentiert ist. Mittlerweile wird in vielen anderen Bereichen mit Methoden der Selbstevaluierung gearbeitet. Besonders bekannt sind Beispiele aus dem schulischen Kontext und aus der Aus- und Weiterbildung. Auch die Entwicklungszusammenarbeit hat seit Anfang der 1990er Jahre die Selbstevaluierung für sich entdeckt. Entscheidend dafür war der Ruf nach mehr Eigenverantwortung der Auslandsprojekte und „Empowerment“ der Zielgruppen.

Ein wichtiges Argument für Selbstevaluierung war dabei, dass sie „ein emanzipatorisches Ziel [verfolgt]. Sie will dazu beitragen, die Träger von Verantwortung [...] in der ihnen zustehenden Autonomie zu stärken“ (DEZA 1990: 45). Damit wird Selbstevaluierung zu einem Vehikel für Nachhaltigkeit, indem sie dazu beiträgt, dass alle „Beteiligten die Ziele der gemeinsamen Arbeit wirklich zur eigenen Sache – und damit zum Gegenstand eigener Beurteilung – machen“ (DEZA 1990: 53).

Deshalb wird Selbstevaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit nicht nur als Methode zur Verbesserung von Projekten und Programmen eingesetzt, sondern dient auch zur Selbsthilfeförderung, Organisationsförderung und Förderung zivilgesellschaftlicher Strukturen.

Seitdem haben viele Organisationen die Methode an ihre Bedürfnisse angepasst. Das Ergebnis sind zum Teil sehr unterschiedliche Verfahren (vgl. DEZA 1990; DEZA 1995; GTZ 2001). Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf generelle Charakteristika.

Mit Selbstevaluierung werden in der Entwicklungszusammenarbeit gemeinhin folgende Ziele (auch gleichzeitig) verfolgt:

- **Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung:** Der Blick in die Vergangenheit – Erhebung, Analyse und Interpretation von Daten – ermöglicht zum einen die Erfolgskontrolle, zum anderen ein Lernen des Systems: Erfolgreiche Ansätze werden beibehalten, Veränderungsbedarf kann identifiziert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. So können Ergebnisse einer Selbstevaluierung direkt in konkrete Aktivitäten für Verbesserungen im Projekt oder in

der Organisation genutzt werden und tragen auf unmittelbarem Weg zur Qualitätssicherung bei.

- **Qualifizierung:** Selbstevaluierung wird auch als eine „formative Art der Evaluierung“ (vgl. Müller-Kohlenberg und Beywl 2003) bezeichnet, da sie zur Weiterqualifizierung aller an ihr Beteiligten beiträgt. „Aus der systematischen Reflexion [...] heraus kann die Sicherheit entstehen, das Richtige zu tun, d.h. professionell zu arbeiten, letztlich kompetent zu sein.“ (König 2000: 48). Auch der Umgang mit verschiedenen Methoden und Instrumenten der Selbstevaluierung ist eine Qualifizierung in methodischer Hinsicht.
- **Verbesserung interner Abläufe:** Unterschiedliche Sichtweisen werden ausgetauscht, wodurch ein neues Verständnis für die jeweils anderen Interessen und Perspektiven entstehen kann. Letztendlich handelt es sich um eine Reflexion über Zielsetzungen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede.
- **Ownership:** Selbstevaluierung kann dazu beitragen, ein neues Verständnis, eine stärkere Verantwortung und ein Bewusstsein für die Teilhabe am Evaluierungsgegenstand zu schaffen. Dies wird vor allem gefördert durch die Teilnahme aller Betroffenen – nicht nur als Informations- sondern als Entscheidungsträger.
- **Legitimierung:** In der Beziehung zu außenstehenden Akteuren, die nicht an der Selbstevaluierung beteiligt sind, kann sie dazu dienen die Qualität der eigenen Arbeit nachzuweisen und „ein dokumentierbares Mehr an Daseinsberechtigung“ (König 2000:49) sein. Sowohl nach innen als auch nach außen kann der Nachweis geführt werden, dass das Projekt oder Programm selbst und auch die Art und Weise, wie es durchgeführt wird, sinnvoll ist.

Die Zielsetzungen von Selbstevaluierung unterscheiden sich nicht zwingend von denen der Fremdevaluierung. Erfolgskontrolle, Qualitätssicherung, Verbesserung interner Abläufe und Legitimierung sind auch maßgebliche Aufgaben von Fremdevaluierung. Aspekte des Lernens, der Weiterqualifizierung oder des Ownership sind allerdings typische Ziele von Selbstevaluierung. Diese werden durch die Teilnahme aller am Durchführungsprozess erreicht.

Dabei haben beide Evaluierungsformen unterschiedliche Vor- und Nachteile. Beispielhaft seien hier nur „die Chancen der Praxisnähe und die Risiken der Praxisverwicklung“ (Müller-Kohlenberg 2003: 70) der Selbstevaluierung genannt, denen die Schwierigkeit der Praxisferne und die Chance der Neutralität der Fremdevaluierung gegenüber steht. Je nach Situation und Problemlage kann die

eine oder andere Form geeignet sein. Selbst- und Fremdevaluierung werden daher hier eher als komplementäre denn als konkurrierende Methoden begriffen.

Ähnliches trifft für das Verhältnis zwischen Monitoring und Selbstevaluierung zu. Grundsätzlich gilt, dass jede Selbstevaluierung auch ein Monitoring ist. Unter Monitoring im Projekt versteht man eine systematische Beobachtung von Aktivitäten, Prozessen und Wirkungen. Monitoringaktivitäten werden allerdings kontinuierlich durchgeführt, während Selbstevaluierung in größeren Zeitabständen stattfindet. Monitoring kann Informationen und Daten liefern, die Grundlage für die Analyse und Interpretation während der Selbstevaluierung sein können. Selbstevaluierung wiederum kann bestimmte Monitoringaufgaben übernehmen, wenn ein systematisches Monitoringsystem (noch) nicht existiert.

Im Projektmanagementzyklus von Planung, Durchführung und Evaluierung kann Selbstevaluierung folgende Aufgaben übernehmen: Sie kann der Planung, Planüberprüfung und -anpassung dienen, sie kann zur kritischen Reflexion und Verbesserung der Durchführung genutzt werden, und sie ist ein Evaluierungsinstrument, das Fremdevaluierungen vorbereiten, ergänzen und unter bestimmten Umständen auch ersetzen kann.

3 Rahmenbedingungen der Feldphase

Im Hinblick auf eine mögliche Übertragung des vorliegenden Konzeptes auf andere kulturelle Kontexte werden im Folgenden die Rahmenbedingungen dargestellt, unter welchen es entwickelt und erstmals angewandt wurde. Da das Selbstevaluierungsverfahren auf verschiedene Projekttypen (Nothilfe, Rehabilitation, Entwicklungszusammenarbeit) anwendbar sein soll, wurde als Land für die Testung der Methode Mosambik ausgewählt, wo die DWHH Projekte all diese verschiedenen Typen unterstützt.

3.1 Sozioökonomische Rahmendaten Mosambiks

Mosambik, an der Südostküste Afrikas gelegen, ist mit seiner Fläche von fast 800.000 Quadratkilometern mehr als doppelt so groß wie Deutschland. Allerdings leben in Mosambik nur rund 19 Mio. Menschen, d.h. Mosambik weist mit etwa 23 Einwohnern pro Quadratkilometer eine extrem niedrige Bevölkerungsdichte auf (Deutschland hat durchschnittlich 230 Menschen pro Quadratkilometer). Die Mehrheit der Bevölkerung lebt als Kleinbauernfamilien in oft abgelegenen ländlichen Regionen, nur 39% der Bevölkerung lebt in den Städten. Die meisten Menschen in Mosambik sind jung, 56% jünger als 20 Jahre und nur 10% älter als 50 Jahre. Die Lebenserwartung liegt bei 41 Jahren, wird aber nach Schätzungen aufgrund von AIDS weiter sinken (vgl. BMZ 2001).

Es gibt in Mosambik mehr als 15 große verschiedene Ethnien und somit auch Sprachen, die offizielle Amtssprache ist Portugiesisch. Allerdings können $\frac{3}{4}$ der Mosambikaner diese Sprache nicht verstehen und schreiben. Es herrscht immer noch ein sehr niedriges Bildungsniveau, das seine Ursprünge in der Kolonialzeit und den nachfolgenden Kriegen hat.

10 Monate im Jahr herrscht Trockenheit und nicht selten auch Dürre in Mosambik, während es in der Regenzeit oft zu Überschwemmungen kommt, wie in den Jahren 2000 und 2001.

Mosambik erlangte nach 10jährigem Befreiungskampf im Jahr 1975 die Unabhängigkeit von Portugal. Zwei Jahre später schon bricht ein 16jähriger Bürgerkrieg aus, der mit seinen mehr als einer Millionen Toten als einer der grausamsten in der Geschichte Afrikas gilt. 1992 ebnet das Friedensabkommen von Rom für die Menschen in Mosambik, nach fast 30 Jahren Krieg, endlich den Weg für

eine friedliche Entwicklung. Seitdem hat sich das politische und gesellschaftliche Leben tief greifend verändert. Das Einparteiensystem wird durch ein Mehrparteiensystem und erstmalige freie Wahlen (1994) abgelöst und die bisher sozialistisch geprägte Wirtschaftspolitik durch eine freie Marktwirtschaft ersetzt.

Abbildung 3: Sozialistisches und koloniales Erbe in Beira, Mosambik



Die Entwicklungszusammenarbeit mit Mosambik konzentriert sich in den 90er Jahren zunächst auf Nothilfemaßnahmen und den Wiederaufbau des Landes. Mehr als 4 Millionen Flüchtlinge müssen reintegriert, zerstörte Infrastrukturen wie Straßen, Schulen, Krankenstationen wieder aufgebaut werden, weite Landstriche entmint werden. Durch Dürren und Überschwemmungen erhalten diese Aufbauarbeiten immer wieder Rückschläge (vgl. BMZ 2001).

In den letzten Jahren sind diese Wiederaufbaumaßnahmen zunehmend von langfristigen Maßnahmen und Programmen der Entwicklungszusammenarbeit vor allem in den Schwerpunktbereichen, Bildung, Gesundheit und Landwirtschaft ergänzt bzw. ersetzt worden.

Mosambik zählt heute immer noch zu den ärmsten Ländern der Welt. Entsprechend der Bewertung des „Human Development Index“ (HDI) liegt es auf Rang 170 (Deutschland: Rang 18). Laut Analysen der Weltbank leben immer noch 2/3 der Menschen in Mosambik in absoluter Armut. Neben den schon erwähnten Ursachen, wie Bürgerkrieg, Naturkatastrophen und kolonialem Erbe kommt die HIV/AIDS-Epidemie als weiterer Faktor hinzu. In Mosambik sind nach Schätzungen von UNAIDS rund 13 % der Erwachsenen mit HIV infiziert (vgl. UNDP 2003).

3.2 Die DWHH in Mosambik

Mosambik wurde im Rahmen der Neuorientierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zum Schwerpunktland erklärt und darüber hinaus noch Pilotland im Kontext des deutschen Aktionsprogramms 2015 zur Armutsminderung weltweit.

Die DWHH ist seit über 30 Jahren in Mosambik aktiv. Das erste DWHH-Projekt in Mosambik wurde bereits 1973 durchgeführt. Die kontinuierliche Unterstützung durch Nothilfe- und Entwicklungsmaßnahmen begann 1984. Zum Zeitpunkt der Erstellung der Studie unterhält die DWHH vier Projekte in Mosambik in den Provinzen Cabo Delgado, Zambesia und Inhambane, die vom Regionalbüro mit Sitz in der Hauptstadt Maputo koordiniert werden. Die derzeitigen Arbeitsschwerpunkte der DWHH liegen im Bereich von Nothilfe- und Entwicklungsmaßnahmen im ländlichen Raum, die vor allem der Stärkung der landwirtschaftlichen Produktion und Ernährungssicherung dienen. Darüber hinaus unterstützt die DWHH auch Maßnahmen der Förderung von Grundbildung für Kinder und Berufsbildung für Jugendliche. Die Projekte der DWHH zielen generell auf eine Stärkung der Eigeninitiative der Zielgruppen durch Förderung von partizipativer Zusammenarbeit. Hierzu werden auf der Ebene von Dörfern und Distrikten Partnerschaften mit Selbsthilfeorganisationen und lokalen NROs gesucht und wenn möglich die jeweilige Distriktadministration in die Projektarbeit mit einbezogen. Auf Distriktebene ist die mosambikanische NRO KULIMA Hauptpartner der Projektimplementierung. KULIMA wurde 1984 mit Unterstützung der Europäischen Union als internationale Organisation gegründet, da NROs in Mosambik bis 1991 nicht zugelassen waren und später in eine nationale NRO umgewandelt. Die DWHH kooperiert mit KULIMA seit 2001, wobei das Projekt zur Armutsbekämpfung in der Provinz Inhambane das erste DWHH-Projekt im Land ist, in dem KULIMA selbst als durchführende Organisation auftritt.

3.3 Die Projekte der Methodentestung

Das Instrumentarium für Selbstevaluierung wurde in drei verschiedenen Projekten in Mosambik getestet und auf der Basis der so gewonnenen Erkenntnisse angepasst. Da die jeweiligen Rahmenbedingungen der Projekte (z.B. Zeitpunkt der Selbstevaluierung im Projektzyklus, Tätigkeitsschwerpunkte, Größe) Einfluss auf die Entwicklung der Methode hatten und deren Übertragbarkeit limitieren, sind im folgenden die wichtigsten Informationen zu den Projekten aufgeführt (vgl. Tab. 1-3).

Abbildung 4: Karte von Mosambik mit Projektstandorten

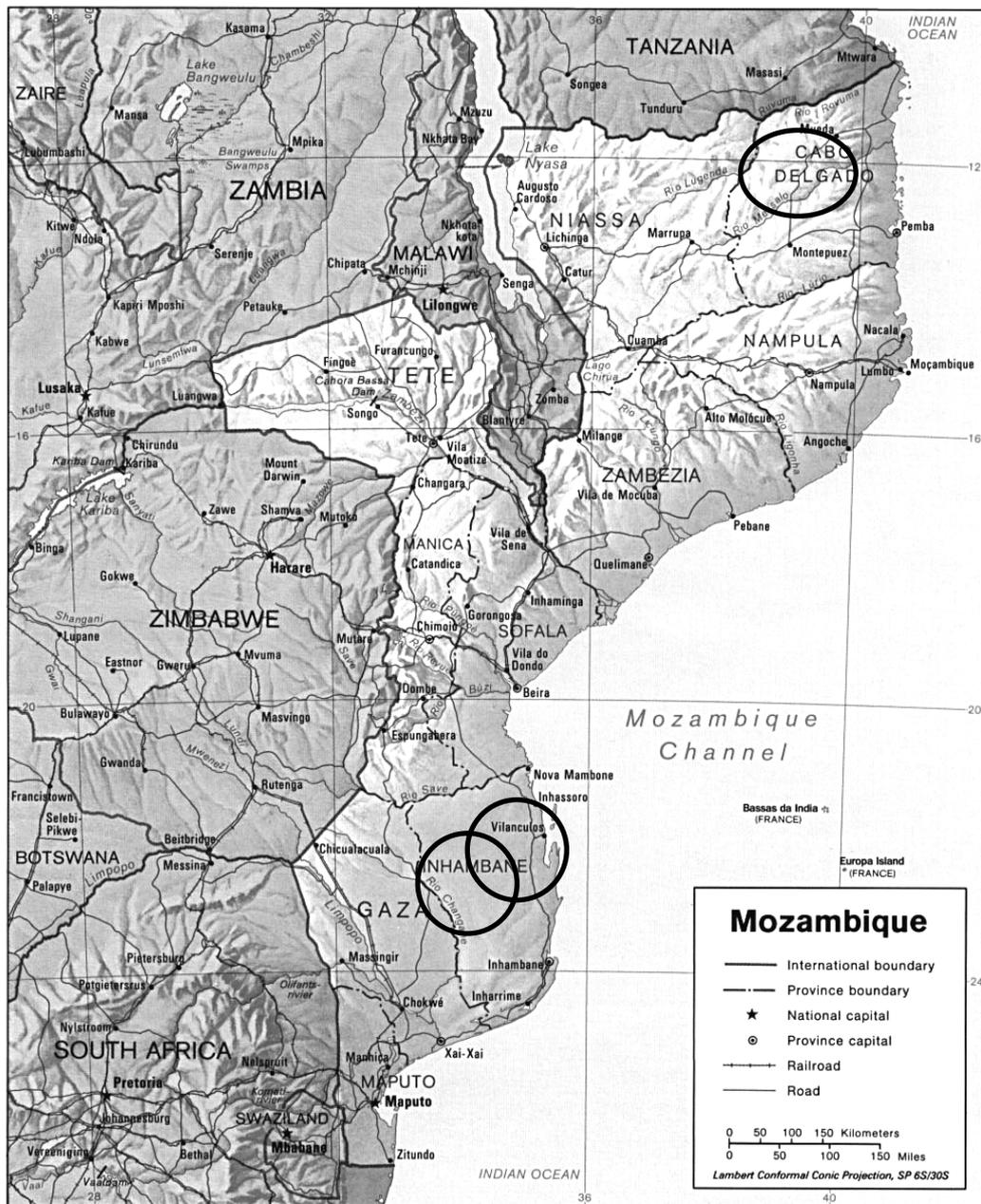


Tabelle 1: Integriertes Projekt zur Ernährungssicherung, Provinz Cabo Delgado

Projektstandort	Meluco
Projekttyp	Projekt der Entwicklungszusammenarbeit der DWHH
Projektlaufzeit	März 2003 – Februar 2006
Zeitpunkt der Selbstevaluierung	August 2004, in der Mitte der Projektlaufzeit (2. Phase)
Projektziel	Schaffung von Voraussetzungen für eine dauerhafte Ernährungssicherheit der Bevölkerung im Distrikt Meluco durch die Nutzung der Entwicklungs- und Selbsthilfepotentiale.
Zentrale Projektaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung und Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion • Bau von Dorfbrunnen zur Sicherung der Trinkwasserversorgung • Schaffung und Wiederherstellung von Basisinfrastruktur • Regionale Wirtschaftsförderung insbesondere von nicht-landwirtschaftlichen Tätigkeiten • Instandsetzung der wichtigsten Wegeabschnitte im Distrikt • Berufsspezifische Ausbildung und Förderung von Handwerk und Kleingewerbe • Schaffung verbesserter Lagerhaltung • Erstellung von Gesundheitsinfrastruktur • Hygieneverbesserung durch die Einführung angepasster Latrinen • Ausbildung im Bereich Gesundheit, Hygiene, Ernährung und Familienplanung • Mobilisierung der Bevölkerung zur Bildung von Dorfkomitees und Fortbildung der Komiteemitglieder • Ausarbeitung von Dorfentwicklungsplänen
ProjektmitarbeiterInnen	26
Zielgruppen	ca. 27.000 Personen in zehn Kommunen im Distrikt Meluco

Tabelle 2: Nahrungsmittelhilfe für Dürreopfer, Provinz Inhambane

Projektstandort	Vilankulo
Projekttyp	Nothilfe-Projekt der DWHH
Projektlaufzeit	August 2003 – Dezember 2004
Zeitpunkt der Selbstevaluierung	September 2004, in der Endphase des Projektes.
Projektziel	Unterstützung von 45.500 Dürreopfern bis zur nächstmöglichen Ernte im Rahmen von „Food-for-Work“-Maßnahmen durch Rehabilitierung der wichtigsten Wege- und Hygienesysteme (Dorfbrunnen und Dorflatrinen).
Zentrale Projektaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von Nahrungsmittelhilfe • Bau und Wiederherstellung von Dorfbrunnen zur Sicherung der Trinkwasserversorgung • Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktionsbedingungen an besonders niederschlagsarmen Standorten • Instandsetzung der wichtigsten Wegeabschnitte in den Distrikten • Wiederherstellung der kommunalen Basisversorgung in den meistbetroffenen Dörfern der Distrikte
ProjektmitarbeiterInnen	28
Zielgruppen	ca. 45.500 Personen in ca. 50 Kommunen im ländlichen Raum in den vier Distrikten Vilankulo, Inhassoro, Mabote und Funhaloro.

Tabelle 3: Projekt zur Armutsbekämpfung, Provinz Inhambane

Projektstandort	Vilankulo
Projekttyp	Fremdimplementiertes Projekt der Entwicklungszusammenarbeit von KULIMA mit Beratung durch die DWHH unter Einbeziehung der Distriktadministration als Implementierungspartner.
Projektlaufzeit	November 2003 – Dezember 2006
Zeitpunkt der Selbstevaluierung	September 2004, in der Anfangsphase des Projekts (Aufnahme der Projektaktivitäten im Januar 2004).
Projektziel	Leistung eines Beitrages zur Reduzierung der Armut und Sicherung der Ernährungsgrundlage der ländlichen Bevölkerung in den Distrikten Vilankulo und Mabote durch die Verbesserung der Selbsthilfe- und Entwicklungspotentiale. Befähigung von Distriktbehörden und Teilen der Zivilgesellschaft, Entwicklungsprozesse selbständig zu planen und umzusetzen.
Zentrale Projektaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von staatlichen und zivilen Strukturen zur dezentralen Entwicklung • Aufklärungsarbeit zum Thema HIV/AIDS und Förderung der Selbsthilfekapazität von HIV/AIDS betroffenen Familien • Diversifizierung und Intensivierung von landwirtschaftlicher Produktion • Schaffung und Wiederherstellung grundlegender Infrastruktur
ProjektmitarbeiterInnen	7
Zielgruppen	ca. 10.000 Personen in ländlichen Regionen in den Distrikten Vilankulo und Mabote.

4 Das Konzept „Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit“ (SEPIZ)

Bei der Entwicklung eines Instrumentariums der Selbstevaluierung muss aus einer Vielzahl möglicher Inhalte und methodischer Verfahren gewählt werden. Auf welche Themen eine Selbstevaluierung fokussiert und mit welchen Methoden sie arbeitet hängt im Wesentlichen von ihrer Zielsetzung und den an sie gestellten Qualitätskriterien ab. Selbstevaluierungen können unterschiedliche Inhalte haben, stärker prozess- oder ergebnisorientiert sein, unstrukturiert ablaufen oder nach vorab definierten Arbeitsschritten. Sie können mit standardisierten Instrumenten arbeiten oder offene, nicht standardisierte empirische Methoden der Datenerhebung und -analyse nutzen.

Entsprechend sind in diesem Kapitel die SEPIZ zugrunde liegenden Überlegungen, Annahmen und Vorgaben des Auftraggebers dokumentiert, sowie hieraus resultierende Konsequenzen diskutiert. Anschließend werden Ablauf und methodische Instrumente in ihren wesentlichen Merkmalen skizziert. Am Ende des Kapitels wird die Begründung für die Auswahl der Inhalte der Selbstevaluierung vorgestellt. Eine detaillierte Anleitung findet sich unter dem Titel „Instrumentarium“ im Anhang.

4.1 Anforderungen an das zu entwickelnde Instrumentarium

Inhalt und Form von SEPIZ orientieren sich im Wesentlichen an Zielsetzungen und Kriterien, die im Vorfeld von der DWHH formuliert wurden. Hierbei handelt es sich sowohl um grundlegende Prinzipien als auch um Fragen der methodischen Umsetzung.

Ein zentrales Anliegen des Auftraggebers war die Förderung des institutionellen Lernens. Dies sollte in partizipativer Art und Weise und unter möglichst breiter Beteiligung aller am Projekt mitwirkenden Personengruppen geschehen.

Das Instrumentarium der Selbstevaluierung sollte auf die verschiedenen Projekttypen der DWHH anwendbar sein. Dies bedeutet, dass sich die Methode sowohl für Entwicklungsprojekte, als auch für Rehabilitationsprojekte und Nothilfemaßnahmen eignen muss. Ebenso muss sie anwendbar sein in eigen- wie auch

fremdimplementierten Projekten.

Abläufe und Ergebnisse von Selbstevaluierungen sollten vergleichbar sein. Dies stellt konkrete Anforderungen an den Grad der Standardisierung der Durchführungsschritte und der Systematisierung der Dokumentation.

Die Anwendung sollte zeitsparend und kostengünstig sein.

Mittelfristig sollen mit der Selbstevaluierung gegebenenfalls Zwischenevaluierungen ersetzt werden.

Diese Zielvorgaben und Qualitätskriterien bilden die Eckpfeiler des entwickelten Instrumentariums. Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass sie sich durchaus in einem Spannungsfeld bewegen, was mitunter eine Entscheidung für die eine oder andere Seite erforderte. So fordern sie beispielsweise gleichzeitig eine Prozess- wie Ergebnisorientierung. Einem partizipativen und eigenbestimmten Vorgehen mit Fokus auf Lernen sind Vergleichbarkeit, Systematisierung, Standardisierung der Abläufe und Ergebnisse gegenüber gestellt. Der Anspruch einer möglichst breiten Beteiligung war mit einer Zeit und Kosten sparenden Version der Selbstevaluierung in Einklang zu bringen.

In der Konsequenz wurde ein Instrumentarium entwickelt und getestet, das sich um Übertragbarkeit und Vergleichbarkeit bemüht und gleichzeitig durch Anlage und Vorgehensweise Lernprozesse und eine breite Partizipation fördern soll.

4.2 Merkmale von SEPIZ

Den oben beschriebenen Kriterien wurde durch die Entwicklung eines Instrumentariums Rechnung getragen, das die folgenden fünf grundlegenden Merkmale aufweist:

- **Standardisierung:** Sowohl hinsichtlich des Ablaufs, der zu behandelnden Inhalte, der verwendeten Instrumente, als auch der Dokumentation der Ergebnisse wurde ein stark standardisiertes Verfahren entwickelt. Dies schränkt in gewissem Maße eine kreative Handhabung ein, erleichtert aber die gesamte Durchführung in weitgehender Eigenregie des Projektes, auch im Sinne von Kosten- und Zeiteffizienz und bietet Ansatzpunkte für Vergleichbarkeit von Prozessen und Ergebnissen. Ein Modulsystem ermöglicht ferner eine flexible Anwendung der Methode auf die unterschiedlichen Projekttypen wie auch deren bedarfsgerechten Einsatz.

- **Partizipation:** Die Selbstevaluierung umfasst alle an einem Projekt beteiligten Gruppen. Es wird davon ausgegangen, dass Individuen wie auch Gruppen je nach Stellung zum Projekt dasselbe unterschiedlich bewerten. Erst die Zusammenführung der Sichtweisen ermöglicht eine umfassende Projektbewertung.
- **Gemeinsames Lernen:** Die Durchführung der Selbstevaluierung in Form von Workshops mithilfe angeleiteter Gruppendiskussionen fördert das gemeinsame Verständnis und ermöglicht das kollektive Erarbeiten von Problemlösungen. Durch die Zusammenführung unterschiedlicher Perzeptionen wird ein intensiver Lernprozess angeregt.
- **Aktionsorientierung:** Die hier entwickelte Methode der Selbstevaluierung geht über die bloße Erhebung und Analyse von Informationen hinaus. Im Verlaufe von SEPIZ definieren die Beteiligten Handlungsbedarf und erstellen Aktionspläne. Die Einleitung von Veränderungen ist damit zentraler Bestandteil dieser Form der Selbstevaluierung.
- **Themenbreite und inhaltliche Tiefe:** Das Instrumentarium deckt alle relevanten Themenbereiche eines Projektes ab und ermöglicht gleichzeitig die Vertiefung einzelner Aspekte. Damit wird es dem Anspruch gerecht, Projekte in ihrer Komplexität zu erfassen und dennoch ihren jeweiligen Spezifika Rechnung zu tragen. Daher werden zunächst sämtliche relevanten Evaluationseinhalte (im Folgenden: Aspekte) abgefragt und danach einzelne vertieft.

Als zentrale Zielsetzung der Selbstevaluierung wurde die "Schaffung eines Forums, das einen gemeinsamen Lern- und Veränderungsprozess zur Verbesserung der Wirkungen des Projektes bietet" formuliert.

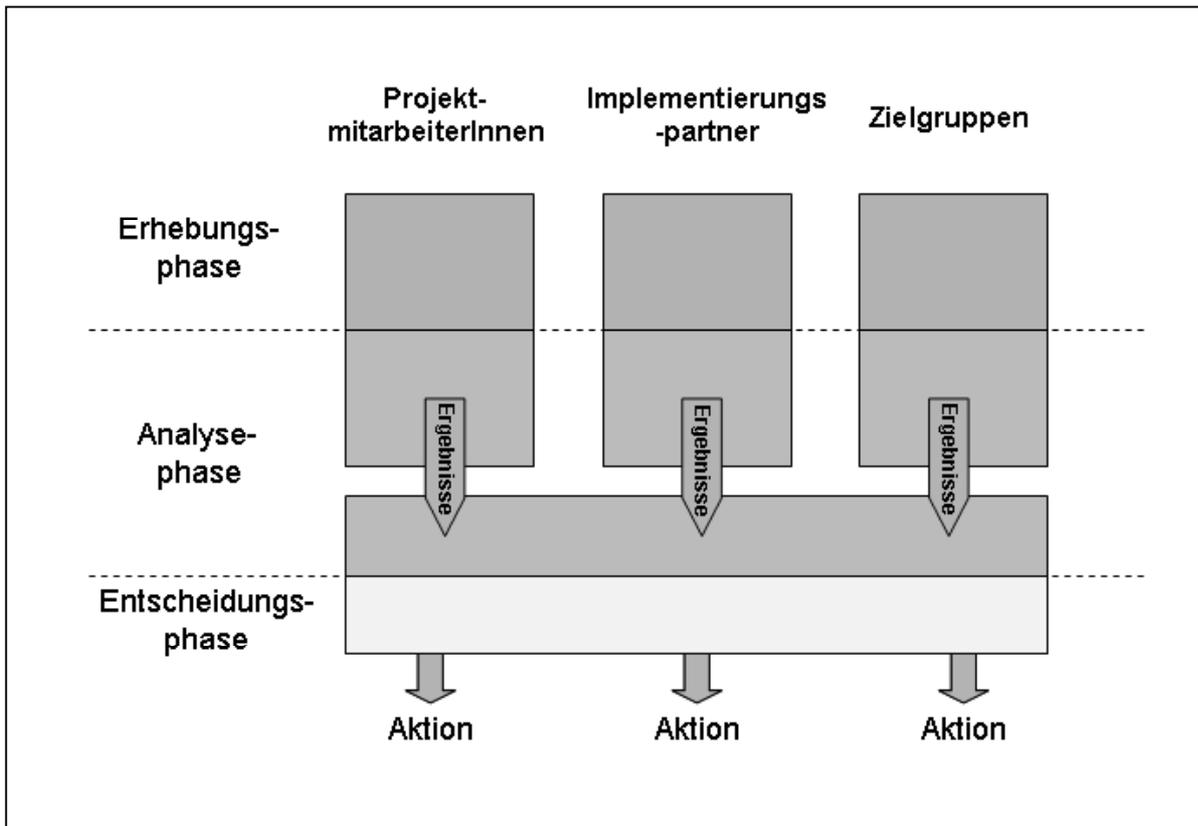
Die Anwendung der Methode setzt das Zutreffen folgender Annahmen voraus:

- Das Projekt verfügt über ein Mindestmaß an Selbstbestimmtheit, d.h. die Möglichkeit zu Veränderungen ist grundsätzlich gegeben.
- Im Projekt besteht eine Bereitschaft, die eigene Arbeit oder den eigenen Beitrag kritisch zu reflektieren.

4.3 Überblick über die Phasen von SEPIZ

Im Folgenden wird der Ablauf der entwickelten Methode zur Selbstevaluierung in seinen einzelnen Phasen vorgestellt. Das nachstehende Schema (Abbildung 2) dient der Orientierung.

Abbildung 5: Die Phasen von SEPIZ



Das Schema zeigt den systematischen Ablauf von SEPIZ in seinen einzelnen Phasen unter Berücksichtigung der beteiligten Gruppen. Diese sind: die ProjektmitarbeiterInnen, die Zielgruppen und die Implementierungspartner. Unter Implementierungspartnern werden Organisationen/Institutionen verstanden, die maßgeblich an der Umsetzung von Projektaktivitäten beteiligt sind (z.B. lokale Administration, andere NRO etc.) Sämtliche Gruppen durchlaufen die drei Phasen Erhebung, Analyse und Entscheidung.

4.3.1 Erhebungsphase

Ziel dieser ersten Phase der Selbstevaluierung ist eine möglichst breit angelegte Bewertung des Projekts, die in den oben genannten Gruppen separat vorgenommen wird. Als organisatorischer Rahmen hierfür dienen Workshops. Zur Vereinfachung und Standardisierung des Prozesses wird als Hilfsmittel ein Fra

gebogen eingesetzt, der sämtliche zu evaluierende Aspekte abdeckt. Eine Begründung für die Auswahl der im Fragebogen enthaltenen Aspekte findet sich in Unterkapitel 4.5. Die Aspekte sind von unterschiedlicher Bedeutung für die an der Selbstevaluierung teilnehmenden Gruppen. Dementsprechend ist der Fragebogen in drei Module aufgeteilt (vgl. Fragebogen im Annex 1 des Instrumentariums).

Das Instrument des Fragebogens wurde vor dem Hintergrund folgender Überlegungen gewählt:

- Der Fragebogen systematisiert die Evaluierungsaspekte und dient einer umfassenden Bestandsaufnahme des Projektes.
- Der Fragebogen ermöglicht einen Vergleich von individuellen, wie auch Gruppenbewertungen.
- Der Fragebogen gibt ein einheitliches Bewertungsschema vor und erleichtert damit die Auswertung.
- Die Anwendung des Fragebogens ist einfach und zeitsparend.

Am Ende der Erhebungsphase steht eine klare Fokussierung auf Aspekte, bei denen Diskussionsbedarf besteht. Diese Fokussierung bildet damit die Grundlage für die darauf folgende vertiefende Analyse.

4.3.2 Analysephase

In der Analysephase steht die Identifizierung von Problemursachen und die Formulierung von Lösungen im Vordergrund. Die vertiefende Analyse konzentriert sich auf die anhand der Erhebungsphase identifizierten Aspekte. Auch diese Phase wird zunächst von den einzelnen Gruppen separat durchlaufen, wenn auch mit unterschiedlichem Anspruch an Genauigkeit. Anschließend werden die Ergebnisse in einem Syntheseschritt gegenüber gestellt und erneut vertieft. Als Hilfsmittel dienen jeweils angeleitete Gruppendiskussionen, die nach folgenden Schritten strukturiert sind: Detaillierte Beschreibung des Problems, der Problemursachen, Formulierung der angestrebten Situation und konkreter Lösungsschritte.

Tabelle 4: Beispiel eines Vertiefungsschrittes der Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen, Thema: Planung der Arbeit

Detaillierte Beschreibung der aktuellen Situation/ des Problems	Ursachen des Problems	Beschreibung der angestrebten Situation	konkrete Lösungsschritte
Es gibt nur einen allgemeinen Operationsplan.	Keine Zuständigkeit für Erstellung eines Modells für einen projektspezifischen Arbeitsplan festgelegt.	Es gibt einen Modellarbeitsplan für dieses Projekt.	Revision der existierenden Pläne um einen Modellplan für dieses Projekt zu entwickeln.
Arbeitsplan für 2004 ist noch nicht fertiggestellt.	Es herrscht Zeitknappheit.	Arbeitsplanung für 2004 abschließen.	Arbeitsbesprechung am 11. Oktober, um die Erstellung des Arbeitsplans abzuschließen.
Fehlende Koordination in der Arbeitsteilung.	Jede/r MitarbeiterIn erstellt individuell monatlich einen Arbeitsplan für seine Arbeit. Eine Abstimmung der Arbeitspläne unter den MitarbeiterInnen ist nicht institutionalisiert.	Monatliche Arbeitssitzungen zur Erstellung eines gemeinsamen Arbeitsplanes in Vilankulo.	Jeweils am ersten Freitag im Monat eine Arbeitssitzung mit allen ProjektmitarbeiterInnen einberufen, in der die individuellen Arbeitspläne aufeinander abgestimmt werden.

4.3.3 Entscheidungsphase

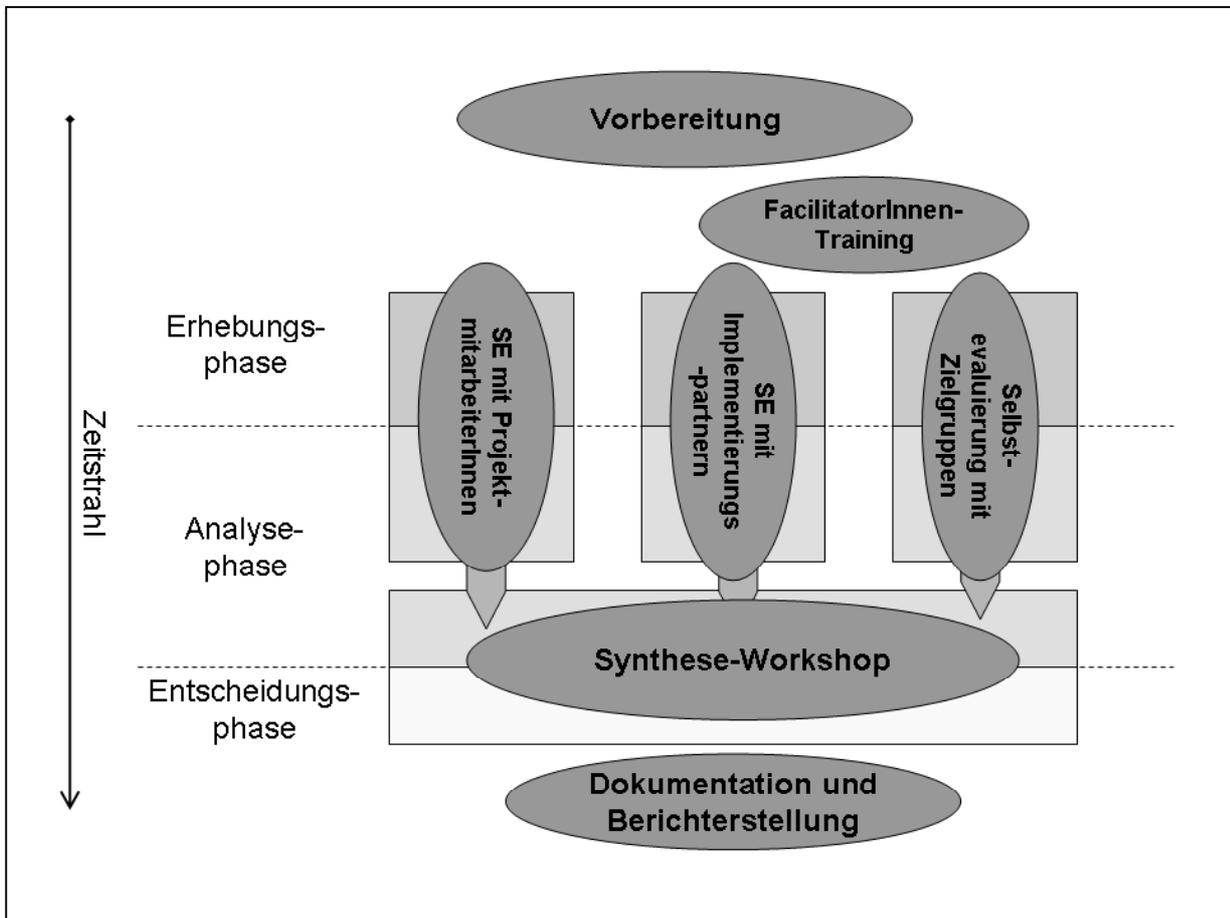
Ziel der Entscheidungsphase ist es, konkrete Veränderungen vorzubereiten. Hier verfolgt SEPIZ einen weitergehenden Ansatz als andere Formen der Selbstevaluierung: Anknüpfend an die formulierten Lösungsschritte wird ein konkreter Aktionsplan erarbeitet, der Aufgaben, Zuständigkeiten und Zeitrahmen verbindlich festlegt. SEPIZ endet somit nicht mit Empfehlungen sondern mit konkreten Entscheidungen, deren Umsetzung zur Verbesserung der Wirkungen des Projekts beitragen soll.

Tabelle 5: Beispiel eines Aktionsplans

Was?	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Kommentar
Revision der existierenden Pläne, um einen Modellplan zu entwickeln.	Projektleiter	MitarbeiterIn X	11. Oktober 2004 (nächste Arbeitssitzung)	
Planung und Bekanntmachung der monatlichen Arbeitssitzungen.	Projekt-leiterIn	Mitarbeiter X	11. Oktober 2004 (nächste Arbeitssitzung)	

4.4 Überblick über den Ablauf von SEPIZ

Die Phasen von SEPIZ gliedern sich in einen festen zeitlichen Ablauf von Workshops, Evaluierungssitzungen und Arbeitstreffen, der im Folgenden dargestellt wird (vgl. Abbildung 3). Der gesamte Prozess der Selbstevaluierung wird von dem/der externen ModeratorIn begleitet.

Abbildung 6: Schematischer Ablauf von SEPIZ

Durch ein **Vorbereitungsgespräch** zwischen ModeratorIn und Projektleitung wird die Selbstevaluierung auf das konkrete Projekt abgestimmt. Organisatorische Absprachen werden getroffen und bestimmt, welche Personen an welchen Schritten der Selbstevaluierung teilnehmen.

In einem **Einführungs-Workshop** werden die ProjektmitarbeiterInnen über Sinn und Zweck einer Selbstevaluierung informiert. Er dient zudem der Motivierung der TeilnehmerInnen zur aktiven Mitarbeit.

In der daran anschließenden **Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen** bewertet das Personal Aspekte aus allen drei Modulen. Falls Aspekte aus dem dritten Modul (organisationsinterne Aspekte) als Probleme identifiziert wurden, werden diese umgehend analysiert und Entscheidungen über Veränderungen getroffen. Das gesamte Projektpersonal sollte an dieser Evaluierung teilnehmen, damit ein umfassendes Meinungsbild entsteht.

Für die Facilitation der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen werden geeignete Mitarbeiterinnen des jeweiligen Projekts in einem **FacilitatorInnen-Training** von dem/der externen ModeratorIn vorbereitet.

Die **Selbstevaluierung mit den Zielgruppen** findet unter Anleitung von FacilitatorInnen in Gruppen von maximal 20 ZielgruppenvertreterInnen statt. Mit Hilfe von Bildern werden die Aspekte aus dem ersten Modul bewertet und anschließend gemeinsam analysiert.

Die **Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern** wird ebenfalls von projekteigenen FacilitatorInnen angeleitet. Die Teilnehmenden bewerten die Aspekte aus dem ersten und zweiten Modul und analysieren die von ihnen identifizierten Probleme.

In einer Arbeitssitzung zur **Aufbereitung der Ergebnisse** werden die Resultate aller Selbstevaluierungssitzungen von den FacilitatorInnen, dem/der ModeratorIn und dem/der ProjektleiterIn zusammengeführt, vorstrukturiert und visualisiert.

Im **Synthese-Workshop** werden die Ergebnisse aus den Selbstevaluierungen mit den ProjektmitarbeiterInnen, den Zielgruppen und den Implementierungspartnern vorgestellt und diskutiert. An diesem Workshop nehmen die ProjektmitarbeiterInnen sowie Implementierungspartner und ZielgruppenvertreterInnen, soweit dies möglich ist, teil. Die gemeinsame Analyse mündet in Entscheidungen, die in einem Aktionsplan festgehalten werden, der konkrete Lösungsschritte für gewünschte Verbesserungen enthält.

In der abschließenden **Dokumentation und Berichterstellung** werden die Ergebnisse der Selbstevaluierung in einem Selbstevaluierungsbericht für die Projektleitung und einem Abschlussbericht für übergeordnete Strukturen festgehalten. Die Verantwortung dafür tragen ModeratorIn und ProjektleiterIn.

Abbildung 7: Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen



Abbildung 8: Selbstevaluierung mit den Zielgruppen



4.5 Die Inhalte von SEPIZ: Begründung für die Auswahl zu evaluierender Aspekte

Die inhaltliche Ausrichtung von SEPIZ resultiert aus den Zielvorgaben und Qualitätskriterien, die an das zu entwickelnde Instrumentarium gestellt wurden. Der Anspruch an Vergleichbarkeit, Anwendbarkeit auf verschiedene Projekttypen, Einfachheit der Anwendung etc. machte eine Vorgabe der zu evaluierenden Inhalte erforderlich. SEPIZ definiert entsprechend vorab die Inhalte, die in systematischer Art und Weise von den Beteiligten bewertet werden. Hier mussten der Wunsch nach Abdeckung möglichst vieler Aspekte und der Anspruch auf inhaltliche Tiefe miteinander vereinbart werden. Um beiden Zielen Rechnung zu tragen, werden in der Erhebungsphase alle Aspekte eines Projektes erfasst, die wichtigsten dann ausgewählt und in der Analysephase vertieft (vgl. Kap.4.3).

Aspekte, die Eingang in das hier entwickelte Instrumentarium gefunden haben, wurden vor dem Hintergrund folgender Überlegungen ausgewählt:

- Zum einen wurden die allgemein gültigen Evaluierungskriterien berücksichtigt, nach denen die Projekte und Programme der DWHH bewertet werden (z.B. Relevanz, Effektivität u.a.).
- Zum anderen wurden Fragen integriert, die speziell auf die Zielsetzung „institutionelles Lernen“ gerichtet sind. Dies sind im Wesentlichen Evaluierungskriterien aus dem Bereich der Arbeitsorganisation.
- Schließlich wurden die heute generell in der Internationalen Zusammenarbeit zu berücksichtigenden Querschnittsthemen – HIV/Aids, Gender, Umwelt und Konfliktsensibilität – aufgenommen.

4.5.1 Allgemeingültige Evaluierungskriterien

Wie im Fachkonzept „Wirkungsorientierte Evaluation der Auslandsarbeit der Deutschen Welthungerhilfe“ festgelegt, muss jede Evaluierung Projekte und Programme auf bestimmte inhaltliche Kriterien prüfen (vgl. DWHH 2003a: 19-20). Dementsprechend muss auch SEPIZ diese Kriterien abdecken, die im Folgenden kurz definiert werden. Ihnen zugeordnet – dargestellt im Kasten - sind jeweils Aspekte, die der Operationalisierung des Kriteriums dienen. Diese Zuordnung wurde im Folgenden nur exemplarisch vorgenommen. Generell gilt, dass ein Aspekt sich in der Regel auf mehrere Kriterien beziehen kann. Wie die Aspekte konkret im Fragebogen formuliert sind, ist im Anhang nachzulesen.

Relevanz

„Unter dem Begriff Relevanz wird bewertet, ob und in welchem Ausmaß die Ziele einer Entwicklungsmaßnahme den Bedürfnissen der Zielgruppen, dem Bedarf eines Landes, den globalen Prioritäten und den Politiken von Partnern und Gebern entsprechen.“ (DWHH 2003a: 19)

Aspekte: Partizipation, Zielgruppenerreichung, Bedürfnisse der Zielgruppen in Nothilfesituationen

Im Fragebogen wird nach der Beteiligung der Zielgruppen an Planung, Durchführung und Evaluierung der Maßnahme gefragt. Wurden die Zielgruppen in zufriedenstellender Weise in die Planung integriert, müssten die Maßnahmen auch ihren Bedürfnissen entsprechen. Zusätzlich wird abgefragt, ob die richtigen Zielgruppen erreicht werden. Dies ist der Fall, wenn die tatsächlich vom Projekt anvisierten Personen bzw. Gruppen von den Maßnahmen profitieren. Die Bewertung globaler Relevanz wurde im Fragebogen nicht berücksichtigt, sie sollte durch externe Evaluierungen erfolgen.

Effektivität

„Effektivität bezeichnet das Ausmaß, in dem ein Vorhaben die geplanten Ziele erreicht bzw. Aussicht besteht, die Ziele zu erreichen.“ (DWHH 2003a: 19)

Aspekte: Planung, Plananpassung, Zielerreichung

Im Prozess der Selbstevaluierung sollen MitarbeiterInnen und Implementierungspartnern reflektieren, ob die durchgeführten Maßnahmen geeignet waren, die in der Planung anvisierten Ziele zu erreichen. Entsprechend wurden Fragen nach der Planung und der regelmäßigen Plananpassung eingefügt.

Effizienz

„Unter dem Begriff Effizienz wird bewertet, wie ökonomisch Ressourcen/Inputs [...] in Ergebnisse und Zielerreichung [...] umgesetzt wurden.“ (DWHH 2003a: 19)

Aspekt: Kosten-Nutzen-Verhältnis

Hier bewerten die ProjektmitarbeiterInnen, ob der Aufwand an Zeit, Mitteln und Arbeit in einem angemessenen Verhältnis zum durch die Projektaktivitäten erlangten Nutzen steht. Die Ergebnisse der Evaluierung haben nicht den Aussagewert von ökonomischen Projektbewertungen, sie dienen vielmehr der Identifizierung möglicher Schwachstellen.

Wirksamkeit

„Unter dem Begriff Wirksamkeit einer Entwicklungsmaßnahme wird bewertet, welche Wirkungen bzw. Veränderungen von einem Vorhaben ausgehen.“ (DWHH 2003a: 20)

Aspekt: Verbesserung der Lebensverhältnisse (Wirkungen)

Um die Wirksamkeit der Projektaktivitäten zu ermitteln, beinhaltet der Fragebogen Aussagen zu Verbesserungen der Lebensverhältnisse der Zielgruppen durch Projektmaßnahmen. Auch mögliche negative Wirkungen werden erfasst.

Nachhaltigkeit

„Mit Nachhaltigkeit wird bewertet, ob der Nutzen einer Entwicklungsmaßnahme auch nach Abschluss einer externen Unterstützung weitergeht.“ (DWHH 2003a: 20)

Aspekt: Weiterführung von Aktivitäten (Nachhaltigkeit)

Unter dem Aspekt Nachhaltigkeit wird danach gefragt, ob die Zielgruppen die durch das Projekt unterstützten Aktivitäten über das Ende des Projekts hinaus weiterführen wird oder nicht.

Signifikanz

„[...] Signifikanz bewertet, ob eine Entwicklungsmaßnahme sektoral und/oder regional breitenwirksam ist, Modellcharakter besitzt oder anderswo wiederholbar

ist. Außerdem wird untersucht, ob und in welcher Form sie zur Strukturbildung und/oder Weiterentwicklung von Institutionen beiträgt.“ (DWHH 2003a: 19)

Fragen nach sektoraler oder regionaler Breitenwirksamkeit von Projektmaßnahmen wie auch Weiterentwicklung von Institutionen gehen über das einzelne Projekt hinaus und setzen breitere Kenntnisse voraus. Solches Wissen ist bei den Beteiligten eines Projekts häufig nicht vorhanden. Die Signifikanz von Projekten sollte daher eher in einem anderen Rahmen – wie dem einer Programmevaluierung – bewertet werden. Aus diesem Grund werden bei SEPIZ ProjektmitarbeiterInnen nur nach Aspekten der Außenbeziehungen und des Bekanntheitsgrades der Projektinhalte befragt (vgl. Kap.4.5.2).

4.5.2 Evaluierungskriterien aus dem Bereich Arbeitsorganisation

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung, mit der Selbstevaluierung Lernprozesse im Projekt anzuregen, sind Fragen des Projektalltags zentraler Bestandteil einer Selbstevaluierung. Mit ihnen werden Punkte angesprochen, die die ProjektmitarbeiterInnen unmittelbar betreffen: Organisation von Arbeitsabläufen, Arbeitsatmosphäre, interne Kommunikation, etc. In diesen Bereichen können direkt umsetzbare Verbesserungen erarbeitet werden. Aus positiven Bewertungen können alle ProjektmitarbeiterInnen Motivation für die weitere Arbeit schöpfen.

Management und Implementierung

Für eine erfolgreiche Projektarbeit ist gutes Projektmanagement und eine hohe Qualität bei der Implementierung von Projektmaßnahmen unerlässlich. Es ist Aufgabe der ProjektmitarbeiterInnen die Maßnahmen entsprechend der Zielsetzungen des Projektes durchzuführen. Um dies zu gewährleisten muss ein Monitoring und gegebenenfalls eine Plananpassung erfolgen.

Aspekte: Qualität der Implementierung, Monitoring, Plananpassung
Die ProjektmitarbeiterInnen bewerten die Qualität ihrer eigenen Arbeit. Sie sollen ferner einschätzen, ob sie die Wirkungen ihrer Arbeit regelmäßig beobachten, und ob sie gegebenenfalls auf Veränderungsbedarf reagieren.

Projektinterne Organisation

Projekte müssen organisationseigene Strukturen ausbilden, die den Arbeitsablauf gewährleisten. Eine gut funktionierende Arbeitsorganisation ist Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Projektmaßnahmen. Deshalb ist es wichtig, dass Aspekte der internen Organisation in die Evaluierung einbezogen werden.

Aspekte: Interne Zusammenarbeit, Arbeitsatmosphäre, Arbeitsorganisation

Im Bereich der projektinternen Organisation bewerten die MitarbeiterInnen Fragen zur Verteilung der Aufgaben innerhalb des Projektes, zur Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen und der Arbeitsatmosphäre.

Außenbeziehungen

Unter Projekt wird hier die Einheit von Personen und Gruppen verstanden, die direkt an der Durchführung der Maßnahmen beteiligt sind. Darüber hinaus sind für die Wirksamkeit aber weitere Akteure relevant. Die Beziehungen zu ihnen sollen im Rahmen der Selbstevaluierung berücksichtigt werden. Ebenfalls soll die Selbstevaluierung die Außendarstellung des Projektes kritisch reflektieren.

Aspekte: Externe Kooperation, Koordinierung und Integration der Aktivitäten, Öffentlichkeitsarbeit

Um die Außenbeziehungen des Projektes zu beurteilen wird nach der Qualität der Kooperation mit übergeordneten Strukturen der Organisation gefragt und die Koordinierung der Arbeit mit anderen in der Region tätigen Akteuren bewertet. Ferner sollen die MitarbeiterInnen den Bekanntheitsgrad des Projekts in der Öffentlichkeit einschätzen und damit auch die Wirkung der Öffentlichkeitsarbeit des Projekts bewerten.

4.5.3 Querschnittsthemen als Evaluierungskriterien

Die dritte Gruppe von Aspekten, die in den Katalog von SEPIZ aufgenommen wurde, sind so genannte Querschnittsthemen. Es handelt sich dabei um entwicklungspolitische Themen, die generell in der Arbeit von Projekten und Programmen berücksichtigt werden müssen:

- Gender
- HIV/AIDS
- Umwelt
- Konfliktsensibilität

Die Berücksichtigung der Querschnittsthemen im vorliegenden Konzept soll der (selbst-)kritischen Überprüfung dienen, ob und wie diese Themen Eingang in Planung und Durchführung der verschiedenen Aktivitäten finden, und gleichzeitig MitarbeiterInnen und Implementierungspartner für deren entwicklungspolitische Relevanz sensibilisieren.

4.5.4 Spezielle Evaluierungskriterien für Maßnahmen der Nothilfe

Die DWHH finanziert und führt Nothilfemaßnahmen durch. Grundsätzlich sind für eine Evaluierung solcher Maßnahmen sämtliche oben genannten Kriterien relevant. Die spezifische Situation, in der Nothilfeprojekte in der Regel stattfinden, erfordert darüber hinaus die Berücksichtigung weiterer Bewertungskriterien. Diese sind Rechtzeitigkeit der Hilfe, Sicherheit von Frauen, die Arbeitssicherheit der MitarbeiterInnen und die Transparenz der Arbeit. Außerdem wird evaluiert, ob die Hilfe den dringendsten Bedürfnissen der Zielgruppen entspricht.

5 Kritische Reflexion der Methode

Die vorliegende Methode der Selbstevaluierung ist das Ergebnis eines sechsmo-
natigen Entstehungsprozesses. Ein auf der Basis theoretischer Überlegungen
erstellter vorläufiger Entwurf wurde in drei Projekten der DWHH in Mosambik
getestet. Er wurde im Verlauf des Aufenthalts mehrfach überarbeitet. Die wich-
tigste Grundlage bildeten dabei die Beobachtungen und Erfahrungen während
seiner Anwendung sowie deren kritische Reflexion innerhalb des SLE-Teams.
Darüber hinaus wurde der Entwurf aber auch in Gesprächen und Interviews mit
den TeilnehmerInnen der Selbstevaluierung immer wieder zur Diskussion ge-
stellt. Die methodischen Schlussfolgerungen der Feldphase wurden schließlich
auf einem eintägigen Workshop mit MitarbeiterInnen der DWHH Mosambik und
der Partnerorganisation KULIMA präsentiert und diskutiert. Das vorliegende Ka-
pitel beabsichtigt, die wichtigsten Stränge dieser Diskussionen vorzustellen. Es
soll dabei versucht werden, selbstkritisch die Stärken und Schwächen der Me-
thode transparent zu machen. Ebenso soll dokumentiert werden, wo aufgrund
begrenzter Testmöglichkeiten auch nur eingeschränkt Schlussfolgerungen gezo-
gen werden können.

5.1 Vorbemerkungen

Nach der im Auftrag vorgegebenen Klassifikation können sechs verschiedene
Projekttypen der DWHH unterschieden werden: jeweils eigen- oder fremdimple-
mentierte Projekte der Entwicklungszusammenarbeit, der Rehabilitation und der
Nothilfe. Die vorliegende Methode konnte lediglich in drei Projekttypen getestet
werden: jeweils in einem fremd- und einem eigenimplementierten Projekt der
Entwicklungszusammenarbeit sowie in einem eigenimplementierten Projekt der
Nothilfe. Letztgenanntes entsprach auf Grund seiner „Food-for-Work“-
Maßnahmen zum Teil einem Rehabilitationsprojekt. Erschwerend kam hinzu,
dass eines der beiden Entwicklungsprojekte erst wenige Monate zuvor begonnen
hatte, während sich das Nothilfe-/Rehabilitationsprojekt in einer Umstrukturierung
befand, da dessen Hauptfinanzierung ausgelaufen war. Dies hatte zur Folge,
dass zahlreiche an der Implementierung beteiligte MitarbeiterInnen dieses Pro-
jekt bereits verlassen hatten.

Weiterhin ist auf einen immanenten Widerspruch zwischen der vorgeschlagenen
Methode und der durchgeführten Testphase in den drei Projekten in Mosambik
hinzuweisen. Das SEPIZ zugrunde liegende Selbstverständnis begreift Selbste

valuierung als projektinternes Instrument. Die Selbstevaluierung soll zwar von einer projektexternen Person moderiert werden, diese sollte jedoch von den ProjektmitarbeiterInnen als eine Person des Vertrauens ausgewählt werden können (vgl. Kap. 6.3). In der Testphase der Methode musste diese Funktion vom SLE-Team übernommen werden. Dies mag trotz gegenteiliger Bekräftigungen bei einigen TeilnehmerInnen der Selbstevaluierungen den Eindruck erzeugt haben, dass es sich bei der Methode doch vornehmlich um eine Form der Kontrolle von außen handelt. In den Selbstevaluierungen mit den Zielgruppen wurde darüber hinaus in einzelnen Fällen die Erfahrung gemacht, dass die Anwesenheit des SLE-Teams zu falschen Erwartungen und damit möglicherweise dem Missverstehen der Methode führte. Die Gruppe wurde anscheinend als Vertreterin einer Geberorganisation wahrgenommen, was zur Folge hatte, dass „Wunschlisten“ an sie gerichtet wurden.

Schließlich beherrschte kein Mitglied des SLE-Teams Portugiesisch als Muttersprache. Die Selbstevaluierungen mit den Zielgruppen wurden in den Lokalsprachen Xitsua, Makua, Makonde und Kisuaheli durchgeführt und für das SLE-Team auf Portugiesisch übersetzt. Darüber hinaus hatte bis auf die Gruppenleitung kein Teammitglied Erfahrungen mit dem Land Mosambik. Neben der sprachlichen Begrenzung muss also auch ein gewisses Maß an „kultureller Blindheit“ in der Beobachtung und im Austausch mit den ProjektteilnehmerInnen angenommen werden.

5.2 Ansprüche an die Methode

Seitens der DWHH wurden mehrere Ansprüche an die Methode formuliert. Im Folgenden wird diskutiert, inwieweit diese umgesetzt werden konnten.

5.2.1 Reduzierung von Kosten der Selbstevaluierung

Ein Wunsch der DWHH war es, Selbstevaluierungen kostengünstiger zu gestalten als externe Zwischenevaluierungen, da letztere gegebenenfalls durch SEPIZ mittelfristig ersetzt werden sollen. Auf Grund der Variabilität der Kosten bei beiden Formen der Evaluierung ist ein genauer Vergleich nicht möglich. Kostenschwankungen sind z.B. je nach Land, Größe des zu evaluierenden Projekts, Grad der Einbindung der Zielgruppen in die Evaluierung etc. zu erwarten. Im Folgenden kann also nur ein grober Vergleich der Kostenpositionen beider Evaluierungstypen vorgenommen werden.

Wichtigste Kostenfaktoren, sowohl bei der Selbstevaluierung als auch bei der externen Evaluierung, sind auftretende Personalkosten für ModeratorIn bzw. EvaluatorIn. Es kann angenommen werden, dass sich der Tagessatz beider externen ExpertInnen in einer ähnlichen Größenordnung bewegt. Für die Höhe der Personalkosten ist deswegen die Verweildauer dieser Fachkraft im Projekt ausschlaggebend. Eine Selbstevaluierung nach SEPIZ dauert ungefähr zwei Wochen. Bei ihrer ersten Durchführung ist der/die ModeratorIn den gesamten Zeitraum anwesend. Bei einer erneuten Selbstevaluierung bedarf es lediglich für die Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen, für den Synthese-Workshop und die Dokumentation, also insgesamt für ca. 4 Tage, einer externen Moderation. Für den Einsatz externer EvaluatorInnen werden mindestens zwei bis drei Wochen veranschlagt, oftmals wird mehr als eine Person beschäftigt.

Ebenfalls Kosten (genauer: Opportunitätskosten) verursacht die Bindung von Projektpersonal. Bei SEPIZ werden im Normalfall alle ProjektmitarbeiterInnen für ca. drei Tage in Anspruch genommen. Für den/die ProjektleiterIn kommt ungefähr ein Tag an Vor- und Nachbereitung hinzu. Schließlich werden zwei bis vier ProjektmitarbeiterInnen im Rahmen der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen für weitere drei bis vier Tage gebunden. Bei einer externen Evaluierung dürfte der Zeitaufwand keinesfalls niedriger sein.

Auch wenn eine Selbstevaluierung bei ihrer erstmaligen Durchführung Kosten in ähnlicher Höhe wie eine externe Evaluierung hervorruft, liegen diese auf Grund nicht mehr notwendiger Einführungs- und Trainingseinheiten in der Wiederholung deutlich niedriger.

Abschließend ist zu betonen, dass in der Anlage des Instrumentariums großer Wert auf Kosteneffizienz gelegt wurde:

- Die Standardisierung der Abläufe und die Nutzung von Fragebögen und Analyse- und Dokumentationsschemata vereinfachen – auch im Sinne der Zeiterparnis - den Prozess der Datenerhebung, Auswertung und Berichterstattung.
- SEPIZ kann in alltägliche Arbeitsprozesse integriert werden. So kann die Selbstevaluierung mit den Zielgruppen im Rahmen laufender Beratungstätigkeiten der Projektmitarbeiter erfolgen. Die Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen kann in Arbeitssitzungen des Teams integriert werden.
- Schließlich muss unterstrichen werden, dass SEPIZ weit über die bloße Bewertung hinausgeht. Die Einleitung von Veränderungen ist integraler Be

standteil der Methode, d.h. sie umfasst Arbeitsphasen, die bei einer externen Evaluierung nicht inbegriffen sind.

5.2.2 Standardisierung

Ein Anspruch der DWHH war die Standardisierung der Methode der Selbstevaluierung. Daher wurde SEPIZ als systematische Abfolge aufeinander aufbauender Schritte konzipiert. Als Hilfsmittel, die den Evaluierungsprozess strukturieren sollen, dienen standardisierte Instrumente der Erhebung und Auswertung. Auch die Ergebnisdokumentation in Form des Abschlussberichts ist standardisiert, um dessen Nutzung zu vereinfachen. Notwendige Anpassungen an das jeweilige Projekt sind integraler Bestandteil des Ablaufs. Das modulare System erlaubt eine bedarfsgerechte Durchführung: So kann die Selbstevaluierung auch mit nur einer Beteiligengruppe durchgeführt werden.

5.2.3 Anpassung an verschiedene Projekttypen

Wie oben erwähnt, sollte die zu entwickelnde Methode zur Selbstevaluierung der Auslandsarbeit der DWHH sechs Typen von Projekten berücksichtigen: jeweils eigen- oder fremdimplementierte Projekte der Entwicklungszusammenarbeit, der Rehabilitation und der Nothilfe. Hierzu lassen sich folgende Erfahrungen darstellen:

Die Unterscheidung „eigen- oder fremdimplementiert“ spielt für die Anwendung der Methode der Selbstevaluierung keine Rolle. Die Selbstevaluierung wurde in beiden Projekttypen getestet, es konnte jedoch kein für die Methode wichtiger Unterschied ausgemacht werden.

Projekte der Entwicklungszusammenarbeit und der Rehabilitation weisen zwar Differenzen auf, diese sind für Selbstevaluierungen aber nicht relevant, da identische Aspekte bewertet werden müssen. Dies ist Ergebnis der Testung von Maßnahmen der Rehabilitation, die in ein Nothilfeprojekt integriert waren.

Projekte der Nothilfe bedürfen auf Grund ihrer Besonderheiten teilweise eines anderen methodischen Ansatzes in Hinblick auf Selbstevaluierungen als Entwicklungs- und Rehabilitationsprojekte. In der Feldphase zeigte sich außerdem, dass zwischen Nothilfeprojekten in akuten Krisensituationen und denen, die unter vergleichsweise stabilen Rahmenbedingungen arbeiten, unterschieden werden muss. Im Falle Mosambiks existierte zum Zeitpunkt der Testung nur der

zweite Typus von Nothilfeprojekten. Die Testphase und die Diskussionen mit ProjektmitarbeiterInnen zeigten, dass Vorgehen und Inhalte von SEPIZ grundsätzlich auf diesen Typus von Nothilfeprojekten angewandt werden können. Sie sind längerfristig und partizipativ angelegt, die Zielgruppen leben dauerhaft im Einzugsgebiet und das Projekt verfügt über stabile Organisationsstrukturen. Das Instrumentarium war allerdings um einige Aspekte zu erweitern, die für Maßnahmen der Nothilfe von grundsätzlicher Bedeutung sind (vgl. Kap. 4.5.4).

Demgegenüber bestand keine Möglichkeit, eine Selbstevaluierung in einem Nothilfeprojekt in akuter Krisensituation durchzuführen. Es wurde allerdings ein eigenes methodisches Instrument konzipiert, das der besonderen Situation Rechnung tragen sollte: extremer Zeitmangel, erhöhte Gefährdungslage, kurzfristige Überlebenssicherung als Zielsetzung. Das Instrument war eine am Fragebogen angelehnte „Checklist“ für ProjektmitarbeiterInnen. Eine Beteiligung der Zielgruppen war nicht vorgesehen. Die befragten Nothilfeexperten kritisierten das Instrument allerdings als nicht praktikabel und die Durchführung von Selbstevaluierungen in extremen Nothilfesituationen auf Grund von Zeitmangel generell als unrealistisch.

SEPIZ soll also nur in Nothilfeprojekten zur Anwendung kommen, die unter stabilen Rahmenbedingungen durchgeführt werden. Unter diesen Konditionen kann sie Ergebnisse generieren, die qualitativ denen in Entwicklungs- und Rehabilitationsprojekten gleichen.

Die Erfahrungen der Testphase entsprechen der aktuellen Diskussion um Nothilfeprojekte. Die bisher vorherrschende Sicht, Nothilfe als Ausgangspunkt eines zeitlichen Kontinuums zu sehen, an das sich zuerst Rehabilitations- und später Entwicklungsmaßnahmen anschließen, wird relativiert. Vielmehr ähnelt die Realität der Nothilfe heute in vielen Fällen eher einem Kontiguum als einem Kontinuum. Maßnahmen der Nothilfe finden *gleichzeitig* mit Maßnahmen der Rehabilitation und Entwicklung statt, lediglich ihre Gewichtung untereinander verschiebt sich entlang eines Kontinuums (vgl. Donner 2004).

5.3 Zielsetzungen der Methode

Der Konzeption der Methode liegen mehrere Zielsetzungen von Selbstevaluierungen zu Grunde, deren Erreichung im Folgenden kritisch diskutiert werden soll.

5.3.1 Entscheidungsfindung und zeitnahe Steuerung eines Projekts

Nach Vorstellung der DWHH soll die Selbstevaluierung der Entscheidungsfindung und Steuerung eines Projekts dienen (DWHH 2003a: 34-35). Damit geht Selbstevaluierung über das reine Feststellen von Verbesserungsbedarf hinaus. Bei SEPIZ durchlaufen die TeilnehmerInnen Phasen der Erhebung, Analyse und Entscheidung (vgl. Kap. 4.3). Im Folgenden werden Erfahrungen aus der Testphase diskutiert.

Erhebung: Identifikation von Verbesserungspotenzialen und/oder Problemen

Für die erste Phase bedient sich die Methode eines an die verschiedenen TeilnehmerInnen des Projekts angepassten Fragebogens, in dem Aussagen zu verschiedenen Aspekten des Projekts getroffen werden. Das SLE-Team ging davon aus, dass mit Hilfe dieses Instruments, Probleme eines Projekts schnell und zielsicher zu identifizieren sind. Die dahinter liegende Annahme war, dass das Wissen um Probleme zumindest diffus bei jedem vorhanden sei, es jedoch der Analyse, des Austauschs von Meinungen, der Bereitschaft zur Auseinandersetzung oder einfach eines Forums zu dessen Artikulation bedürfe. Tatsächlich erwies sich das Instrument des Fragebogens als praktisches Hilfsmittel, um die notwendigen Informationen schnell und ausreichend präzise zu ermitteln. Nicht standardisierte Instrumente hätten unterschiedliche Perzeptionen der Teilnehmer gegebenenfalls noch besser herausgearbeitet, die Selbstevaluierung aber auch deutlich verkompliziert. Schließlich wäre die Analyse in der sich anschließenden Phase erschwert worden, da Ergebnisse der verschiedenen Selbstevaluierungen innerhalb des Projektes nicht unmittelbar vergleichbar gewesen wären.

Die Aspekte, über die die ProjektteilnehmerInnen in dem Fragebogen abgefragt werden sollten, mussten folglich vom SLE-Team entwickelt werden. Durch Feedback von Schlüsselpersonen sowie Auswertung der Testung wurde der Fragebogen mehrfach überarbeitet. Ein erster Entwurf fokussierte zu stark auf das Projekt als Organisationseinheit. Stattdessen wurde in einem zweiten Schritt ein größeres Augenmerk auf die durchgeführten Aktivitäten der Projekte gelegt. Aspekte die sich zu sehr am Kenntnisstand einzelner Funktionsträger orientierten (z.B. Bewertung der Zusammenarbeit von Projekt und Zentrale der Organisation) wurden gestrichen. Schließlich wurde aus Gründen der Zeitersparnis auf eine starke Ausdifferenzierung der Aspekte verzichtet. Dies zeigt, dass die Metho

denentwicklung immer auch eine Gratwanderung zwischen erforderlicher Genauigkeit und Vollständigkeit, Praktikabilität und Einfachheit war.

Ein nicht unerhebliches Detail des Fragebogeninstruments stellt die Anzahl der Antwortkategorien dar. Die vorgeschlagene Version beinhaltet lediglich zwei Möglichkeiten zur Bewertung einer Aussage zu einem Aspekt des Projekts: trifft vollständig zu (☺) bzw. trifft nicht vollständig zu (☹). Ein differenzierteres Antwortschema mit vier Bewertungsmöglichkeiten wurde ebenfalls getestet. Dessen Aussagekraft erwies sich jedoch nicht als größer, vielmehr trug es zu Verwirrungen bei.

Für wiederholte Diskussionen sorgte die Frage nach der Anonymität oder Offenlegung der Bewertungen. Die Erfahrungen aus den Selbstevaluierungen mit den Zielgruppen waren hierzu nicht eindeutig. Bei einigen nicht geheimen Bewertungen kam es zu offensichtlichen Beeinflussungen. In anderen Fällen verursachte die geheime Abstimmung einen beträchtlichen Zeitaufwand. Eine Entscheidung über die Anonymität der Bewertung muss also situationsabhängig getroffen werden.

Abbildung 9: Erklärung der geheimen Bewertung mit den Zielgruppen



Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die quantitativen Ergebnisse, die das Fragebogeninstrument generiert, mit großer Sorgfalt zu interpretieren sind. Es ist verlockend, die Bewertungen als Indikatoren für Erfolg und Misserfolg des jeweiligen Aspekts des Projekts zu betrachten. Dies können und sollen die Ergebnisse aber nicht leisten. Sie sind vielmehr Ausdruck auf der Basis verschiedener Werteskalen getroffener, gelegentlich intuitiver Einschätzungen und dienen damit in erster Linie der Identifikation von Aspekten, in denen Verbesserungspotenziale oder Probleme bestehen. Dem können durchaus sehr verschiedene Vorstellungen und Bewertungsmuster unterliegen. Diese in der Kommentarspalte abzufragen, hat sich als notwendig für die Interpretation der Bewertung sowie als nützlich für die weitere Diskussion erwiesen.

Abbildung 10: Nicht geheime Bewertung mit den Zielgruppen



Analyse

Für die weitergehende Analyse der in der Erhebungsphase identifizierten Aspekte bedarf es einer sehr gut strukturierten Diskussion. Das hierfür entwickelte Instrument, bestehend aus einer detaillierten Situationsbeschreibung, Gründen, gewünschter Situation und Lösungsvorschlägen, hat sich hierfür bewährt. Allerdings musste es mehrfach angepasst werden. Die Erfahrungen der Selbstevaluierungen mit den Zielgruppen zeigten, dass sowohl TeilnehmerInnen als auch FacilitatorInnen mit dem Instrument häufig überfordert waren. Bei der Selbstevaluierung mit den Implementierungspartnern war vor allem die Zeit ein limitierender Faktor. Je nach Komplexität eines Sachverhalts stieß es schließlich auch bei der Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen und im Synthese-Workshop an seine Grenzen. Hingen z.B. mehrere Probleme miteinander zusammen, oder waren die einen Probleme die Ursache von anderen, entstand rasch Unübersichtlichkeit. In der nun endgültigen Form stellt es einen Kompromiss zwischen möglichst geringem Zeitaufwand und notwendiger Ausdifferenzierung zur Erfassung von Komplexität dar. Seine Handhabung hängt unmittelbar vom Geschick des/der ModeratorIn ab (vgl. dazu auch Kap. 5.4).

In der Erhebungsphase, die der Analysephase vorangeht, wurden Probleme unterschiedlichster Art identifiziert. Die Bandbreite reichte von Beschwerden einzelner Gemeinden über die Nichtlieferung vom Projekt versprochener Eimer, über so komplexe Sachverhalte, wie die notwendige Transformation eines „Food-for-Work“-Programms in ein Entwicklungsprojekt bis hin zur Höhe des Gehalts lokaler ProjektmitarbeiterInnen. Im Verlauf der Testung der Methode wurde erkannt, dass nicht alle Probleme von allen Beteiligengruppen diskutiert werden müssen, sondern je nach Lösungskapazität zu delegieren sind. Im Falle des „Eimerbeispiels“ bedeutete dies eine sofortige Delegation an die Techniker. Zur Systematisierung wurden entsprechend drei Problemkategorien geschaffen, die unterschiedlich zu behandeln sind. Vor den Synthese-Workshops wurde ein Zwischenschritt integriert, in dem die Projektleitung zusammen mit dem/der ModeratorIn und den FacilitatorInnen diejenigen Problemen auswählt, die direkt an die verantwortlichen Personen delegiert werden können. Nur die anderen werden im Synthese-Workshop weiter behandelt. Die Auswahl sollte allerdings sehr umsichtig vorgenommen werden, da sich hinter scheinbaren Detailproblemen auch größere, ebenfalls andere MitarbeiterInnen betreffende Probleme verbergen können. Das Auswahlverfahren konnte in der so vorgeschlagenen Form nicht mehr getestet werden.

Entscheidungsfindung

Es war Interesse aller am Prozess beteiligten MitarbeiterInnen der DWHH durch SEPIZ konkrete Veränderungen einzuleiten. Als Hilfsmittel hierzu dient ein Aktionsplan, der in der letzten Phase der Selbstevaluierung erstellt wird und Entscheidungen und Verantwortungen verbindlich festlegt. Hierdurch soll verhindert werden, dass Diskussionen „versanden“. Da die Entscheidungen eine gründlichen Gesamtanalyse voraussetzen, wird das Instrument erst zum Syntheseworkshop eingesetzt. Eine Ausnahme bildet die Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen, wo es unmittelbar der Entscheidung über organisationsinterne Verbesserungen dienen kann.

Wie bereits oben festgestellt können nicht alle Probleme im Rahmen des Projektes gelöst werden. In der Feldphase wurde z.B. in einem Projekt die Arbeitatmosphäre negativ bewertet. Das dahinter liegende Problem war u.a. Unzufriedenheit mit der Gehaltshöhe. Dieses Problem konnte nicht behoben werden, da es in die Kompetenz der DWHH-Zentrale fällt. In diesem Falle schätzten die ProjektmitarbeiterInnen die Diskussion dennoch als Erfolg, da auf sachliche Art und Weise Argumente ausgetauscht wurden. In anderen Fällen könnte gegebenenfalls Frustration von MitarbeiterInnen die Folge sein. Projektleitung, Moderation und Facilitation müssen hier für Transparenz sorgen, um keine falschen Erwartungen zu fördern.

Da die Ergebnisse der Analyse und Entscheidungsfindung in Form eines Abschlussberichts auch anderen Organisationseinheiten kommuniziert werden, kann möglicherweise dort nach Lösungen gesucht werden.

5.3.2 Lernen durch Selbstevaluierung

Eine Zielsetzung von Selbstevaluierungen ist die Förderung des „Lernens“. Durch SEPIZ können Lernprozesse in unterschiedlicher Art und Weise unterstützt werden: im Sinne der Informationsaneignung und Aneignung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen wie auch dem Verstehen von Zusammenhängen.

Informationsaneignung: Die entwickelte Methode SEPIZ ist dialogisch angelegt. In ihren einzelnen Schritten kommen TeilnehmerInnen des Projekts in verschiedenen Konstellationen zusammen und tauschen Informationen über das Projekt aus. Gerade die Projektleitung kann damit an für die Steuerung des Vorhabens wichtige Informationen gelangen. So zeigte sich in Mosambik, dass häu

fig besonders bei Problemen technischer Art der Informationsfluss zwischen Zielgruppen und Projektleitung unzureichend war. Die Zielgruppen waren oft nur partiell über Maßnahmen des Projektes bzw. Zuständigkeiten von ProjektmitarbeiterInnen informiert. MitarbeiterInnen des Projektes hatten wiederum Informationsdefizite über Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Projektmaßnahmen. In diesen Fällen kann SEPIZ zur Schließung von Informationslücken dienen.

Aneignung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen: Ein großer Lerneffekt, verstanden als Aneignung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen, liegt bei den FacilitatorInnen. Sie lernen Diskussionen zu leiten und zu strukturieren, sowie die Zielgruppen in der Analyse des Projekts und in der Suche nach Lösungen von Problemen zu unterstützen. Aber auch alle TeilnehmerInnen des Gesamtprozesses eignen sich neue Fähigkeiten an. Sie erwerben methodische Kompetenzen, durch das Kennen lernen von Moderationsmethoden etc. Auch werden sie durch SEPIZ unterstützt, ihre Meinung in gleichberechtigter Art und Weise zu artikulieren und sich zu präsentieren. Dies war in Mosambik vor allem eindrucksvoll bei der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen, die in den Distrikten bislang noch selten ihre Meinungen einbringen können. Damit leistet die Methode einen – kleinen – Beitrag zum Einüben demokratischer Umgangsformen.

Abbildung 11: Diskussions- und Lernprozesse während einer Selbstevaluierung



Verstehen von Zusammenhängen: Zentraler Schritt der Selbstevaluierung ist die gemeinsame Analyse von Verbesserungspotenzialen und Problemen. Das Verständnis von Ursachen für Erfolge und Misserfolge wird gefördert und damit das Erfahrungslernen. Besonders wichtig hierfür ist das Kennen lernen unterschiedlicher Perzeptionen durch das Zusammenführen verschiedener (Funktions-)Gruppen. Diese Form des Lernens ist damit eine besondere Stärke der Methode. In der Testphase konnten z.T. gänzlich neue Lösungen für einzelne Probleme entwickelt werden, wenn ZielgruppenvertreterInnen und ProjektmitarbeiterInnen zusammen kamen.

Selbstreflexion: Die gemeinsame Reflexion in einem Projekt kann die Reflexion über sich selbst anregen. In jeder Selbstevaluierung werden direkt oder indirekt Fragen nach den eigenen Problemanteilen und Lösungsbeiträgen gestellt. ZielgruppenvertreterInnen, die sich im Falle Mosambiks teilweise in „Empfängerrolle“ sahen, übernahmen Verantwortung und waren nach den Selbstevaluierungen bereit, vermehrt eigene Beiträge zu leisten.

5.3.3 Stärkung von Partizipation

Neben der Entscheidungsfindung bzw. Steuerung eines Projekts und dem Lernen ist ein weiteres Ziel die Stärkung von Partizipation. Der Methode liegt ein Projektverständnis zu Grunde, das mit diesem Ziel korrespondiert: Die Zielgruppen werden neben den ProjektmitarbeiterInnen und Implementierungspartnern als integraler Teil des Projekts begriffen und dementsprechend in der Evaluierung gleichberechtigt behandelt. Dies bedeutet, dass bestehende Hierarchien sowohl zwischen als auch innerhalb dieser drei Akteursgruppen in der Selbstevaluierung keine Rolle spielen sollten. SEPIZ ist daher so angelegt, dass sowohl individuell als auch kollektiv Meinungen frei artikuliert werden können, jede Meinung und jede Interpretation wird gleichermaßen berücksichtigt. Lediglich in der letzten Phase, in der Entscheidungen getroffen werden, wiegt die Position der Projektleitung als Verantwortungsträger stärker. Ihre Argumente sollten allerdings offen gelegt werden. Diese zu Grunde gelegten Vorstellungen eines Projekts wurden – nicht immer überraschend – an mehreren Stellen von der Praxis relativiert.

Hierarchien und Bevormundungen zwischen und innerhalb der Akteursgruppen lassen sich durch SEPIZ nicht abschaffen. Es wurden aber Instrumente gewählt, die eine gleichberechtigte Partizipation fördern. Der Fragebogen bietet allen Teil

nehmenden die Möglichkeit, individuell ihre Meinung ohne Rechtfertigungszwang zu äußern. Unterstützend wurden die Selbstevaluierungen teilweise getrennt nach Männern und Frauen durchgeführt. Dies hatte aber in der Regel keine größeren Auswirkungen, da Frauen auch in gemischten Gruppen deutlich Stellung bezogen. Problematischer war die Rolle traditioneller Formen der Meinungsführerschaft und Entscheidungsgewalt. Sie mussten berücksichtigt werden, um den Evaluierungsprozess nicht zu gefährden. In einigen Kommunen der Testphase konkurrierten traditionelle Führer deutlich mit neuen, gewählten Strukturen.

Auch das Bildungsniveau bzw. die analytischen Kompetenzen der Teilnehmenden können die Partizipation beeinflussen. SEPIZ legt Wert auf die Klärung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Diese logischen Ableitungen konnten nicht von allen Teilnehmenden gleichermaßen nachvollzogen werden. Die Methode stieß hier an Grenzen der Einbindung der Zielgruppen. Im ersten Projekt der Testphase wurde der Synthese-Workshop zusammen mit den Zielgruppen durchgeführt. Die komplexen Problemanalysen überforderten aber offensichtlich zahlreiche ZielgruppenvertreterInnen.

Hinzu kommen weitere begrenzende Faktoren für die Partizipation von Zielgruppen. Besonders zu nennen sind in diesem Zusammenhang der erhebliche logistische Aufwand und die damit verbundenen Kosten, die die Teilnahme von ZielgruppenvertreterInnen an einem Synthese-Workshop bedeutet. Im ersten Projekt der Testphase wurden 20 VertreterInnen der Kommunen eingeladen, für die Transport aus verschiedenen Regionen, Unterkünfte und Verpflegung organisiert werden musste. Der damit verbundene Aufwand brachte das Projekt an die Grenze seiner Belastbarkeit. Da ein größerer Wert auf die Ergebnisse als auf den Prozess gelegt wurde, wurde bei den nächsten Projekten von der Teilnahme der Zielgruppen am Synthese-Workshop Abstand genommen, auch wenn dies grundsätzlich wünschenswert gewesen wäre.

5.4 Einflussfaktoren auf die Qualität der Ergebnisse

Die konkreten Ergebnisse der Selbstevaluierungen sind nicht Bestandteil dieser Studie. Es soll jedoch eine Einschätzung gegeben werden, welche Faktoren auf deren Qualität Einfluss nehmen.

Facilitation und Moderation

Im Verlauf der Testung der Methode zeigte sich, dass Anleitung und Prozessunterstützung von großer Bedeutung für den erfolgreichen Verlauf einer Selbstevaluierung sind. Facilitation und Moderation kommt damit eine zentrale Rolle zu. Sie sind maßgeblich für die Strukturierung des Reflexionsprozesses und müssen gegebenenfalls auch als Mittler oder Schlichter auftreten.

In der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen erwies sich als vorteilhaft, dass ProjektmitarbeiterInnen selbst facilitierten. Sie verfügten über die notwendige Kenntnis des kulturellen Kontextes und beherrschten die Lokalsprachen. Existierende Missverständnisse zwischen dem Projekt und den Nutzern konnten von ihnen sofort aufgeklärt werden. Grundsätzlicher Nachteil einer Facilitation durch ProjektmitarbeiterInnen ist natürlich deren mangelnde Neutralität. In Mosambik wurde in der Testphase allerdings keine offensichtliche Beeinflussung der Zielgruppen durch ProjektmitarbeiterInnen in ihrer Rolle als FacilitatorInnen beobachtet. Eine mögliche Alternative – der Einsatz externer Fachkräfte – wäre jedoch in jedem Fall teurer und auch aufgrund mangelnder Lokalkenntnisse wenig sinnvoll.

Abbildung 12: Facilitation der Selbstevaluierung durch ProjektmitarbeiterInnen



Demgegenüber würde eine mangelnde Neutralität bei der Moderation des Gesamtprozesses weitaus schwerer wiegen. Um von allen TeilnehmerInnen gleichermaßen anerkannt zu werden, darf die Moderation keine eigenen Interessen verfolgen und sollte folglich projektextern sein. Außerdem sollten alle MitarbeiterInnen ihre Meinung artikulieren können, was bei einer Doppelrolle als ModeratorIn und TeilnehmerIn nicht möglich wäre oder zumindest zu Zielkonflikten führen würde.

Bereitschaft zu (Selbst)-Kritik

Wichtige Voraussetzung für jede Selbstevaluierung ist die Bereitschaft zu (Selbst)-Kritik. Diese Bereitschaft kann durch gute Informationsarbeit im Vorfeld und Transparenz gefördert werden, hängt aber vor allem von der Offenheit der TeilnehmerInnen ab. In den verschiedenen Projekten ließen sich diesbezüglich deutliche Unterschiede ausmachen. In der Testphase zeigte sich, wie wichtig es ist, eine Atmosphäre des Vertrauens herzustellen. Sobald den TeilnehmerInnen Angst vor Sanktionen genommen wurde, waren sie auch zur offenen und konstruktiven Kritik bereit.

5.4.1 Umgang mit Ergebnissen

Durch eine Selbstevaluierung werden verschiedene Arten von Ergebnissen generiert. Bei SEPIZ sind dies in erster Linie qualitative Daten, die Aufschluss über Stärken und Schwächen eines Projekts geben. Die in der Erhebungsphase ermittelten Informationen dienen ausschließlich der Identifizierung von Diskussionsbedarf und eignen sich nicht für Vergleiche, da Bewertungskriterien von TeilnehmerIn zu TeilnehmerIn differieren können. Durch die Verwendung des standardisierten Fragebogens besteht aber die Gefahr, die damit ermittelten Daten als statistisch verwertbares und vergleichbares Material nutzen zu wollen. Auch die in den Analyseschemata erhobenen qualitativen Informationen können durch Außenstehende rasch fehlinterpretiert werden. Diese Gefahren wurden während der Testphase von MitarbeiterInnen der Projekte deutlich artikuliert. Deshalb wurde auf die ursprünglich vorgesehene unkommentierte Übermittlung von Daten an Außenstrukturen verzichtet. Stattdessen verbleiben die detaillierten Evaluierungsergebnisse im Projekt, an Außenstrukturen geht eine Zusammenfassung, die von der Moderation erstellt und von der Projektleitung kommentiert wird.

5.5 Verhältnis von externer Evaluierung und Selbstevaluierung

In der DWHH besteht die Idee, externe Zwischenevaluierungen durch Selbstevaluierungen zu ersetzen. In der Testphase wurde zudem festgestellt, dass die Selbstevaluierung sich z.T. mit Funktionen des Monitoring überschneidet. Deswegen soll im Folgenden eingeschätzt werden, ob SEPIZ diese beiden Elemente des Projekt-Zyklus ergänzen bzw. ersetzen kann. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass weder externe Zwischenevaluierungen noch Monitoring Gegenstand der Untersuchungen in Mosambik waren, die hier gemachten Aussagen also nicht auf einer breiteren Analyse basieren und eher als Anregung zur Diskussion zu verstehen sind.

5.5.1 SEPIZ und externe Zwischenevaluierung

Die beiden Formen der Evaluierung unterscheiden sich hinsichtlich verschiedener Gesichtspunkte, so dass ein vollständiges und verlustloses Ersetzen der externen Zwischenevaluierung durch SEPIZ nicht möglich ist. Andererseits bietet SEPIZ auch einige klare Vorteile gegenüber einer externen Zwischenevaluierung. In Tabelle 6 werden die beiden Formen der Selbstevaluierung hinsichtlich der wichtigsten Gesichtspunkte gegenübergestellt. Die Bewertungen darin sind nur als Tendenzen zu verstehen.

Zur **Rechenschaftslegung gegenüber Geldgebern** wird normalerweise die externe Zwischenevaluierung verwendet, die gemeinhin als neutraler und objektiver gilt. Inwieweit Geldgeber auch Selbstevaluierungen nach SEPIZ als Bericht über den Verlauf des Projekts akzeptieren, muss im Einzelfall gesehen werden. Externe Zwischenevaluierungen sind dazu geeignet, Projekte unter **Kontrolle von außen** zu stellen. Die Selbstevaluierung gewährleistet dagegen eine Form der **Kontrolle von innen**. Die externe Zwischenevaluierung steht hinsichtlich ihrer Kontrollfunktion allerdings in einer großen **Abhängigkeit von Monitoringdaten**. Sind diese in einem Projekt nicht vorhanden oder wenig brauchbar, muss von einem/r EvaluatorIn großer Aufwand betrieben werden, um eine Grundlage zur Einschätzung des Projekts zu schaffen. SEPIZ ist in dieser Hinsicht flexibler, es kann auf ein Monitoringsystem aufbauen, aber auch unabhängig davon durchgeführt werden (vgl. Kap. 5.5.2). Die **Vollständigkeit** der Evaluierungsgegenstände ist bei der externen Zwischenevaluierung durch die Terms of Reference gegeben. Zu jedem darin befindlichen Aspekt des Projekts wird durch

den/die EvaluatorIn ein Urteil abgegeben. SEPIZ dagegen beginnt ebenfalls mit einer umfassenden Bewertung des Projekts, fokussiert dann aber sofort auf die Aspekte, die als problematisch eingeschätzt werden.

Tabelle 6: Vergleich zwischen externen Zwischenevaluierungen und SEPIZ

Gesichtspunkt	Externe Zwischenevaluierung	SEPIZ
Rechenschaftslegung gegenüber Geldgebern	+	-
Kontrolle von außen	+	-
Kontrolle von innen	-	+
Abhängigkeit von Monitoringdaten	-	+
Vollständigkeit	+	+/-
Umsetzung der ErgebnisSelbstevaluierung	-	+
Stärkung des Ownerships der ProjektteilnehmerInnen	-	+
Partizipation	-/+	+
Ehrlichkeit	-	+
Individuelles und institutionelles Lernen	-	+
Kostenreduktion	-	+/-

Ein großer Vorteil von SEPIZ gegenüber der externen Zwischenevaluierung wird darin gesehen, dass die **Umsetzung der Ergebnisse in konkrete Aktionspläne** gewährleistet ist. Bei der Zwischenevaluierung werden lediglich Empfehlungen durch den/die EvaluatorIn abgegeben, die nach der Evaluierung nicht selten in Vergessenheit geraten. Ein maßgeblicher Unterschied zwischen den beiden

Formen der Evaluierung liegt, wie mehrfach erwähnt, in der **Stärkung des Ownership der TeilnehmerInnen** am Prozess. Während externe Zwischenevaluierungen oft als unangenehmer, möglicherweise sogar die berufliche Existenz bedrohender Eingriff in das Projekt angesehen werden, liegt bei der Selbstevaluierung durch den hohen Grad an **Partizipation** Inhalt und Prozess bei den Betroffenen. Auf Grund der vertraulicheren und weniger als bedrohlich wahrgenommenen Atmosphäre ist zudem mit größerer **Ehrlichkeit** bei Kritik und Selbstkritik der Teilnehmenden im Rahmen von SEPIZ auszugehen. Dabei ermöglicht die Selbstevaluierung in einem stärkeren Maße **individuelles und institutionelles Lernen** (vgl. Kap. 5.3.2). Schließlich wurde bereits in Kapitel 5.2.1 dargestellt, dass durch SEPIZ mittelfristig eine **Kostenreduktion** im Vergleich zur externen Zwischenevaluierung herbeigeführt werden kann.

5.5.2 SEPIZ und Monitoring

Monitoring und Selbstevaluierung unterscheiden sich darin, dass ersteres ein kontinuierliches Beobachten der Aktivitäten und Wirkungen eines Projekts bedeutet, während zweiteres ein punktuelles Ereignis ist, an dem gesammelte Daten sowie die Erfahrungen der TeilnehmerInnen zusammengetragen, ausgewertet und schließlich Entscheidungen daraus gezogen werden. Wie bereits oben erwähnt, kann SEPIZ sehr gut auf die Ergebnisse eines Monitorings aufbauen. In diesem Fall können Daten hinzugezogen werden und als zusätzliche Grundlage für die gemeinsame Reflexion und anschließende Entscheidungen dienen. Die Erfahrung in Mosambik hat jedoch gezeigt, dass nicht in jedem Projekt mit einem funktionierenden Monitoringsystem zu rechnen ist. In diesem Fall kann SEPIZ ein Monitoring teilweise ersetzen.

„Unterm Strich“: Abschließende Bewertung

Generell konnten die verschiedenen Tests untermauern, dass Selbstevaluierung ein gutes Instrumentarium für einen partizipativen Bewertungsprozess ist und unmittelbar zu Veränderungen führt. Für alle Beteiligten war diese Form des Austauschs und der Reflexion ein Novum und alle Projekte erklärten, den so eingeleiteten Prozess fortführen zu wollen.

6 Empfehlungen zur Institutionalisierung und Weiterentwicklung der Methode

In diesem Kapitel werden die Empfehlungen an die DWHH zur Anwendung und Weiterentwicklung der Methode der Selbstevaluierung vorgestellt. Viele der Vorschläge stützen sich neben den gemachten Erfahrungen auf Interviews mit ProjektleiterInnen und ihren Counterparts während des Studienaufenthalts in Mosambik sowie auf die Ergebnisse eines Abschluss-Workshops mit MitarbeiterInnen der DWHH Mosambik und ihren Partnern. Die Empfehlungen knüpfen an die Überlegungen des vorherigen Kapitels an.

6.1 Ziele der Selbstevaluierung in der Arbeit der DWHH

Ziele von Evaluierungen können sich erheblich unterscheiden und reichen von Lernen und Dialog bis hin zu Kontrolle und Legitimation (DWHH 2003a: 14-15). Diese Ziele hängen miteinander zusammen, es bestehen jedoch auch Konflikte zwischen ihnen. Es liegt in der Natur der Selbstevaluierung, dass diese stärker die Ziele Lernen und Dialog verfolgt. SEPIZ kann, wie bereits zuvor beschrieben, zu folgenden Zwecken eingesetzt werden:

- Lernprozesse in Projekten unterstützen
- Probleme identifizieren, strukturieren und Lösungen suchen
- Capacity Building bei ProjektmitarbeiterInnen fördern
- Selbstkritik lernen
- Die Partizipation der Zielgruppen stärken
- Dialogprozesse zwischen verschiedenen in das Projekt involvierten Akteuren fördern.

Innerhalb eines Projektes kann die Selbstevaluierung nach SEPIZ auch eine gewisse Kontrollfunktion einnehmen. So können sich in ihrem Verlauf gewisse Fehlleistungen im Projekt herauskristallisieren, für die von den TeilnehmerInnen gemeinsam Lösungen gesucht werden. Dem Ziel der Kontrolle durch dem Projekt übergeordnete Strukturen sind jedoch klare Grenzen gesetzt. Voraussetzung für eine Selbstevaluierung sind nämlich die Bereitschaft zu Offenheit und (Selbst)-Kritik der Beteiligten (vgl. Kap. 5.4). Sobald die Selbstevaluierung als ein Instrument zur Kontrolle von Außen empfunden wird, muss angenommen werden, dass diese Bereitschaft deutlich sinkt. Da im Normalfall die meisten Betei

lichten einer Selbstevaluierung in einer Art Abhängigkeitsverhältnis von Leistungen des Projektes stehen, sei es in Form von Lohnzahlungen, Empfangen von materiellen Gütern oder Dienstleistungen aber auch einer positiven Reputation, ist dieses Verhalten verständlich. Mangelt es an einer Atmosphäre des Vertrauens, und fehlt es an der Bereitschaft zu Offenheit und konstruktiver (Selbst-)Kritik, verliert die Selbstevaluierung ihren größten Vorteil gegenüber der externen Evaluierung. Zudem erschwert die der Methode immanente Subjektivität deren Verwendung im Sinne einer Kontrolle von Außen, da vorgenommene Bewertungen je nach Einschätzung der Beteiligten erheblich variieren können und damit nicht vergleichbar sind (vgl. Kap. 5.4).

Es wird empfohlen, Selbstevaluierung als Instrument des *projektinternen* Dialogs und Lernens und weniger als Kontroll- und Legitimationsinstrument in die Arbeit der DWHH aufzunehmen. Für Kontroll- und Legitimationszwecke sollten weiterhin externe Evaluierungen und Revisionen eingesetzt werden.

Aus dieser Empfehlung können die folgenden zwei weiteren Empfehlungen abgeleitet werden.

6.1.1 Beteiligung von Projektexternen an einer Selbstevaluierung

In Kapitel 4.3 wurde bereits beschrieben, welche Personen bzw. Gruppen an welchen Schritten der Selbstevaluierung teilnehmen sollten. Es handelt sich dabei ausschließlich um Personen, die als ImplementiererInnen, MittlerInnen oder EmpfängerInnen in Projektaktivitäten involviert sind. Auf Grund des entwickelten Verständnisses von Selbstevaluierung als Instrument des projektinternen Dialogs und Lernens sowie der Wichtigkeit einer Atmosphäre des Vertrauens sollten projektexterne VertreterInnen auch aus der eigenen Organisation nur in Ausnahmefällen teilnehmen. Solche Ausnahmefälle könnten sein, wenn z.B. der/die LandeskoordinatorIn, der/die ProgrammmanagerIn der DWHH oder vergleichbare FunktionsträgerInnen des Implementierungspartners ohnehin im Projekt anwesend sind. Sinnvoll wäre dann aber nur eine Teilnahme am Synthese-Workshop. Diese Position wurde auch von allen MitarbeiterInnen der DWHH Mosambik vertreten. Eine Teilnahme von projektexternen MitarbeiterInnen bei regelmäßig stattfindenden Selbstevaluierungen würde zudem einen erheblichen Aufwand in Form von Zeit und Reisekosten für die Organisation bedeuten sowie die zeitliche Flexibilität der Projekte bei der Durchführung der Selbstevaluierung

erheblich einschränken, was gerade bei Nothilfe- und Rehabilitationsprojekten als problematisch angesehen wurde.

Es wird empfohlen, dass in erster Linie projektinterne MitarbeiterInnen an einer Selbstevaluierung teilnehmen sollen.

6.1.2 Umgang mit Ergebnissen

Bei einer Selbstevaluierung werden zahlreiche Ergebnisse produziert. Diese reichen von den Bewertungen der Fragebögen der ProjektmitarbeiterInnen, über die Bewertungen der Zielgruppen bis hin zu Vertiefungsschritten von Problemen und Aktionsplänen (vgl. Kap. 5.4.1). Da die Selbstevaluierung projektinternen Dialog- und Lernprozessen dienen soll, sollten ihre Ergebnisse vor allem für das Projekt bestimmt sein. Dafür spricht auch, dass es sich nicht um objektive und damit vergleichbare Ergebnisse, sondern um subjektive Einschätzungen der TeilnehmerInnen der Selbstevaluierung handelt. Damit besteht bei denjenigen, die nicht am Prozess beteiligt waren, die Gefahr von Fehlinterpretation, z.B. der Bewertungen im Fragebogen. Deswegen und nicht zuletzt auch wegen der großen Menge der Ergebnisse ist es sinnvoll, lediglich einen zusammenfassenden Abschlussbericht über die Selbstevaluierung aus dem Projekt herauszugeben (ein Schema eines solchen Berichts findet sich im Annex 5 des Instrumentariums). Dieser Abschlussbericht umfasst sowohl Probleme und Lösungsvorschläge, die auf der Ebene des Projekts identifiziert wurden, als auch gegebenenfalls Probleme, die ihre Ursache außerhalb des Projekts haben. Er kann damit auch als Kommunikationsinstrument zwischen Projekten und den übergeordneten Strukturen dienen. Die Gesamtdokumentation der Selbstevaluierung verbleibt im Projekt.

Die Verantwortung sowohl für die Gesamtdokumentation als auch den Abschlussbericht liegt bei dem/der ModeratorIn der Selbstevaluierung. Empfänger des Abschlussberichts sollten der/die Landes-/RegionalkoordinatorIn, der/die ProgrammmanagerIn, die Evaluierungsabteilung, die Gutachterausschüsse und vergleichbare Funktionsträger oder Gremien des Implementierungspartners sowie gegebenenfalls Geldgeber und andere Interessenten sein.

Es wird empfohlen, die detaillierten Ergebnisse der Selbstevaluierung im Projekt zu belassen und einen zusammenfassenden Abschlussbericht dem Management der Durchführungsorganisation sowie der Partner und gegebenenfalls Geldgebern und anderen Interessierten zukommen zu lassen.

6.2 Institutionalisation der Selbstevaluierung im Projektablauf

Im Folgenden werden Empfehlungen gegeben, wie die Selbstevaluierung in den Ablauf eines Projekts integriert werden könnte.

6.2.1 Funktion der Selbstevaluierung im Projekt-Management-Zyklus

Die Selbstevaluierung kann im Projekt-Management-Zyklus verschiedene Funktionen einnehmen. Sie sollte auf jeden Fall als integraler Bestandteil des M&E Systems eines Projekts genutzt werden. Monitoringergebnisse können damit als Grundlage für eine regelmäßig stattfindende Selbstevaluierung herangezogen werden. Bei (noch) schwach entwickelten Monitoringsystemen kann Selbstevaluierung zumindest teilweise Funktionen des Monitoring übernehmen. Sie kann zudem im Vorfeld von externen Evaluierungen sinnvoll sein, um die entsprechende Informationsbasis zu liefern und die Kosten in Grenzen zu halten (DWHH 2003a: 35). Denkbar ist auch, dass SEPIZ externe Evaluierungen ersetzen kann. Dies könnte z.B. der Fall sein, wenn sich Probleme in einem Projekt abzeichnen, die ein Handeln notwendig machen, von denen jedoch erwartet werden kann, dass sie vom Projekt selbst gelöst werden können. Wie in Kapitel 5.5.1 diskutiert weist SEPIZ darüber hinaus einige Vorteile gegenüber externen Zwischenevaluierungen auf, kann diese aber nicht in allen ihren Funktionen ersetzen. Es müsste deswegen von der DWHH geprüft werden, inwieweit der Ersatz von externen Zwischenevaluierungen durch SEPIZ sinnvoll für die Zielsetzungen der Organisation ist. Schließlich wurde von mehreren ProjektleiterInnen in Mosambik angeregt, die Selbstevaluierung als Planungsunterstützung z.B. in der Jahresplanung, im Vorfeld neuer Projektphasen oder gar vor der Beantragung neuer Projekte anzuwenden.

6.2.2 Verbindlichkeit

Auf Grund der vielen, häufig drängenden Aufgaben und Aktivitäten eines Projekts oder wegen interner Widerstände gegen die Methode besteht die Gefahr, dass die Selbstevaluierung bei Freiwilligkeit ihrer Durchführung in den Projekten nicht stattfinden würde. Um dies zu verhindern, sollte die Selbstevaluierung ein obligatorisches Element des Projekt-Management-Zyklus werden. Hierfür haben sich auch die ProjektmitarbeiterInnen der DWHH Mosambik ausgesprochen.

6.2.3 Entscheidung über den Zeitpunkt einer Selbstevaluierung

Die Entscheidung, wann eine Selbstevaluierung stattfindet, sollte zu allererst beim Projekt selbst liegen. Im Projekt besteht das Wissen darüber, wann die Mitarbeiter, Partner und die Zielgruppen verfügbar sind. Zu beachten sind z.B. Ernteperioden, temporäre Arbeitsmigration usw. Zudem kann nur die Projektleitung abschätzen, wann sich die Selbstevaluierung am besten in den Projekt-Management-Zyklus einbinden lässt.

Im Normalfall sollte die Selbstevaluierung regelmäßig durchgeführt werden. Die Abstände sollten je nach Projekt variieren. In einjährigen Nothilfeprojekten könnte sie halbjährlich, in längerfristigen Rehabilitations- oder Entwicklungsprojekten jährlich stattfinden. Es sollte darüber hinaus auch die Möglichkeit bestehen, die Selbstevaluierung bedarfsorientiert einzusetzen. Der Bedarf kann vom Projekt selbst, aber auch von außen, z.B. durch die Landes-/Regionalkoordination, festgestellt werden.

Es wird empfohlen, die Selbstevaluierung als obligatorisches Instrument in den Projekt-Management-Zyklus der DWHH zu integrieren. Sie sollte regelmäßig in halb- bis einjährigen Abständen und gegebenenfalls bedarfsorientiert durchgeführt werden. Es sollte geprüft werden, inwieweit SEPIZ externe Zwischenevaluierungen ersetzen kann.

6.3 Moderation von SEPIZ

Die Anleitung und Prozessunterstützung ist für den erfolgreichen Verlauf einer Selbstevaluierung von großer Bedeutung. Wie bereits in Kapitel 5.4 diskutiert kommt damit der/dem ModeratorIn eine äußerst wichtige Rolle zu. Sie/er sollte folgende Fähigkeiten bzw. Eigenschaften aufweisen:

- Sehr gute Kenntnisse der Landessprache und des kulturellen Kontexts
- Vertrautheit mit der Methode
- Erfahrungen in Moderation und Training
- Fähigkeiten zur Identifikation und Strukturierung von Problemen
- Sensibilität im Umgang mit den Zielgruppen
- Selbstbewusstsein gegenüber der Projektleitung
- Vertrauenswürdigkeit
- Neutralität

Das letzte Kriterium, die Neutralität des/der ModeratorIn, schließt aus, dass ein/eine MitarbeiterIn aus dem Projekt die Selbstevaluierung anleitet. Hierdurch soll verhindert werden, dass der/die ModeratorIn eigene Interessen verfolgt. Zudem sollte allen MitarbeiterInnen in gleicher Weise ermöglicht sein, seine/ihre Meinung kundzutun. Es empfiehlt sich daher projektexterne ModeratorInnen für die Selbstevaluierung einzusetzen. Diese könnten eigens für die Methode ausgebildet werden (vgl. Kap. 6.3). Es bestehen folgende Möglichkeiten zur Auswahl eines/einer ModeratorIn:

- Externe ModerationsexpertInnen (internationale aber auch lokale/nationale, z.B. MitarbeiterInnen aus Partner-Projekten, die nicht in die Implementierung involviert sind)
- MitarbeiterInnen aus anderen DWHH-Projekten

Über die Auswahl muss situationsabhängig entschieden werden. Für die MitarbeiterInnen aus der eigenen Organisation sprechen die geringeren Kosten sowie der Lerneffekt, der sich für diese ergeben würde. Zudem ließe sich damit der Erfahrungsaustausch zwischen Projekten fördern. Jedoch ist auch zu bedenken, dass es zu einer Konkurrenzsituation zwischen Projekten kommen könnte. Die Erfahrungen in Mosambik haben gezeigt, dass nicht immer davon ausgegangen werden kann, dass in den Projekten qualifiziertes Personal für diese Aufgabe zur Verfügung steht. In diesem Fall müsste auf nationale oder internationale Moderationsexperten zurückgegriffen werden.

In beiden Fällen, bei der Moderation von Externen oder von DWHH-MitarbeiterInnen aus jeweils anderen Projekten, wäre es sinnvoll, einen Pool von ModeratorInnen im jeweiligen Land zu institutionalisieren (vgl. Kap. 6.4.2). Auf Grund der Wichtigkeit des Vertrauens des Projekts gegenüber dem/der ModeratorIn, sollte die Entscheidung, wer die Selbstevaluierung moderiert, bei den ProjektleiterInnen in Absprache mit dem Projektpersonal liegen.

Es wird empfohlen, die Selbstevaluierung von qualifizierten externen ModeratorInnen durchführen zu lassen, die vom Projekt selbst bestimmt werden.

6.4 Einführung der Selbstevaluierung in die Auslandsarbeit der DWHH weltweit

Die DWHH beabsichtigt, die Bedeutung der Selbstevaluierung im Projekt- bzw. Management-Zyklus zu stärken (DWHH 2003a: 6). Die Methode entspricht dem erklärten Ziel, sich als lernende Organisation auszurichten. Sie ermöglicht es, die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen zu stärken und in den Projekten liegende Potenziale auf eine selbst bestimmte Art und Weise zu nutzen. Zudem ist sie ein Schritt, die Partizipation der Zielgruppen in der Gestaltung der Projektaktivitäten zu erweitern. Sie leitet damit einen nicht unerheblichen Veränderungsprozess in der Arbeit der DWHH ein.

Die vorliegende Studie ist nur ein erster Schritt in diese Richtung. Mittel- bis langfristig soll die Selbstevaluierung in der gesamten Auslandsarbeit der DWHH eingesetzt werden. Um dies zu gewährleisten bedarf es folgender weiterer Schritte:

1. Anpassung der Methode an verschiedene soziokulturelle Kontexte
2. Verbreitung der Methode in der Organisation
3. Weiterentwicklung der Methode

6.4.1 Anpassung der Methode

Obwohl bei der Konzeption der Methode großer Wert auf Einfachheit, Allgemeinverständlichkeit und Übertragbarkeit gelegt wurde, konnte sie lediglich im spezifischen soziokulturellen Kontext Mosambiks getestet werden. Es besteht die auch von MitarbeiterInnen der DWHH Mosambik vertretene Vermutung, dass für die Anwendung der Methode in anderen Ländern einige Anpassungen erforderlich sind. Gewisse Details, wie z.B. die Visualisierung der Antwortkategorien (im jetzigen Konzept als Smilies) werden an kulturelle Spezifika angepasst werden müssen. Größere Veränderungen bedarf der Ablauf der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen, der in Ländern mit höherem Bildungsniveau anders konzipiert sein sollte. In diesen Ländern wäre zu überlegen, die Zielgruppen auch in den Synthese-Workshop einzubinden, da von ihnen Analyse- und Lösungskompetenz erwartet werden können. Das Instrumentarium könnte zudem in Ländern mit einem hohen Organisationsgrad der Zielgruppen dahingehend erweitert werden, dass es auch auf der Ebene dieser Organisationsformen ansetzt. Z.B. könnten unterstützte Bauernverbände als Teil der Selbstevaluierung des Projekts ihre ei

gene Arbeit kritisch reflektieren und verbessern. Dies würde einem ganzheitlichen Projektverständnis entsprechen, in dem die Zielgruppen nicht nur als Leistungsempfänger, sondern als sich ebenfalls kritisch reflektierende Kooperationspartner angesehen werden. In Mosambik gab es leider keine Möglichkeit, dies zu testen.

Schließlich wäre es überlegenswert die Methode auch in einem größeren Zusammenhang zu verwenden. Von der Landeskoordination Mosambik selbst kam der Vorschlag, eine Selbstevaluierung des Landeskonzeptes vorzunehmen. Auch hierfür bedürfte die Methode sicherlich einiger Anpassungen.

Über diese Details und weitere Einsatzmöglichkeiten hinaus ist fraglich, ob SEPIZ als solches für Gesellschaften oder Organisationen adäquat ist, in denen es keine „Kultur“ der offen artikulierten Kritik gibt. Die Methode gründet auf der Bereitschaft zu (Selbst-)Kritik, fehlt diese, ist sie wenig Erfolg versprechend. Hier müsste möglicherweise ein vollkommen anderer Ansatz gewählt werden.

Es bedarf also weiterer Studien zum Test und zur Anpassung der Methode an andere soziokulturelle Kontexte. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sollten zusammengetragen werden und in eine weiter ausdifferenzierte Methode münden. In welchen Ländern bzw. Regionen und mit welchen Partnerorganisationen diese Untersuchungen sinnvoll durchgeführt werden könnten, müsste von den Regionalgruppen der DWHH diskutiert und entschieden werden. Denkbar wäre auch, die Anpassung der Methode im Rahmen ihrer Einführung in einigen Pilotländern vorzunehmen.

Es wird empfohlen, vor der Verbreitung der Methode in der DWHH ihre Übertragbarkeit auf andere kulturelle und sozioökonomische Kontexte zu testen und sie gegebenenfalls anzupassen oder zu ergänzen.

6.4.2 Verbreitung der Methode in der Organisation

Zuallererst sollte die institutionelle Verantwortung für die Verbreitung und Weiterentwicklung der Selbstevaluierung bei der DWHH klar definiert sein. In Frage kämen die Fachgruppe Qualitätsmanagement oder die Stabstelle für Evaluierung.

Ein erster Schritt zur Verbreitung des Konzepts der Selbstevaluierung wäre die Übersetzung des Instrumentariums in die jeweiligen Landessprachen. Um eine

Selbstevaluierung anzuleiten und zu moderieren, wird ein Training von ModeratorInnen nötig sein. Dafür sollte ein Pool von TrainerInnen eingerichtet werden. Die Mitglieder sollten über Moderations- und Trainingserfahrungen verfügen und müssten intensiv in der Methode geschult sein. Die TrainerInnen hätten die Aufgabe lokale ModeratorInnen in den Ländern, in denen die DWHH aktiv ist, auszubilden. Teil der Ausbildung sollten ein bis zwei Durchläufe von Selbstevaluierungen in Projekten sein. Auf Grund von Mitarbeiterfluktuationen sollten diese Trainings in festen Zeiträumen, z.B. alle 5 Jahre, angeboten werden. Die Entscheidung, wer als ModeratorIn ausgebildet wird, sollte in Abstimmung mit der Landeskoordination bei den ProjektleiterInnen liegen. Wie bereits oben diskutiert, sollten sie möglichst aus den Projekten selbst kommen, um ein Capacity Building der MitarbeiterInnen zu fördern. Falls sich herausstellt, dass es in den Projekten, dem Land oder der Region an potenziellen ModeratorInnen mangelt, sollte auf internationale Fachkräfte zurückgegriffen werden. Diese müssten jedoch auch von den TrainerInnen geschult werden oder könnten sich aus dem Pool der TrainerInnen selbst rekrutieren.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist es, die Methode der Selbstevaluierung in die Mitarbeitervorbereitung der DWHH aufzunehmen. Schließlich sollte eine Kurzbeschreibung der Methode in das Handbuch der DWHH sowie das Instrumentarium in dessen Anhang übernommen werden.

Es wird empfohlen, dass ein Pool von TrainerInnen aufgebaut wird, die ModeratorInnen in jedem Land, in dem die DWHH aktiv ist, ausbilden. Außerdem sollte die Methode der Selbstevaluierung in die Vorbereitungsinhalte für AuslandsmitarbeiterInnen sowie in das Handbuch der DWHH aufgenommen werden.

6.4.3 Weiterentwicklung der Methode in der DWHH

Sobald die Methode in der Auslandsarbeit der DWHH implementiert wird, werden in den Projekten Ideen zur Weiterentwicklung entstehen. Diese Erfahrungen gilt es in einem Wissensmanagement-System zu sammeln. Es sollten deswegen nach jeder Selbstevaluierung methodische Feedbacks von den ModeratorInnen an die zuständige Abteilung in der Zentrale gegeben werden. Dies sollte in Form eines kurzen standardisierten Berichts geschehen. Zudem wäre es sinnvoll nach einer gewissen Zeit der Praxisanwendung einen Workshop mit einigen ModeratorInnen und TrainerInnen zu veranstalten, in dem die Methode gemeinsam kritisch reflektiert und verbessert wird.

Es wird empfohlen, nach Einführung der Selbstevaluierung in die Auslandsarbeit der DWHH ein Wissensmanagementsystem zu installieren und Erfahrungs-Workshops abzuhalten, um die Methode systematisch weiterzuentwickeln.

7 Literaturverzeichnis

ALNAP (2003) Evaluating Humanitarian Action, an ALNAP Guidance Booklet (Draft 1). o.O. 54 S.

ANTEZANA Ivonne, CIERJACKS Arne, HEIN Miriam, JIMÉNEZ Gerardo, RÜTH Alexandra (2001) Diseño y Verificación de un Marco Metodológico para la Evaluación de Proyectoss del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas – Evaluación del Proyecto Randi-Randi en Ecuador. Berlin: SLE, 199 S.

BERG Christian, BREDENBECK Kirsten, SCHÜRMAN Anke, STANZICK Julia, VANEKER Christiane (1998) NGO-Based Participatory impact monitoring of an integrated rural Development Project in Holalkere Taluk, Karnatyka State, India. Berlin: SLE, 218 S.

BMZ (2001) Armutsbekämpfung – eine globale Aufgabe. Aktionsprogramm 2015. Der Beitrag der Bundesregierung zur weltweiten Halbierung extremer Armut. BMZ-Materialien Nr. 106. Bonn, 47 S.

CASE D´Arcy Davis (1990) The Community´s Toolbox. The Idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry. Community Forestry Field Manual 2. Rom: FAO regional Wood Energy Development Programme in Asia, Bangkok, Thailand. 146 S.

DEZA (1990) Spieglein, Spieglein an der Wand ... Zum Thema „Selbstevaluati-on“ (SE) in der Entwicklungszusammenarbeit. Reihe Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation Monitoring und Umsetzung. o.O. 67 S.

DEZA (1995) Wegweiser zur Selbstevaluation. Reihe Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation Monitoring und Umsetzung. Bern, 62 S.

DOLZER Hermann, KÜTTING Martin, GALINSKI Doris, MEYER R. Lutz, ROTTLÄNDER Peter (1998) Wirkungen und Nebenwirkungen. Ein Beitrag von Misereor zur Diskussion über Wirkungsverständnis und Wirkungserfassung in der Entwicklungszusammenarbeit. Aachen, 178 S.

DONNER, Jochen (2004) Antwort auf komplexe Krisen. In: Entwicklung und Zusammenarbeit 45 (6). 236-238 S.

DWHH (2000) Task-Force-Nothilfe: Operatives Konzept der Deutschen Welthungerhilfe. Bonn, 20 S.

DWHH (2002) Handbuch für die Projektarbeit. Bonn, Loseblattsammlung.

DWHH (2003a) Fachkonzept Wirkungsorientierte Evaluation der Auslandsarbeit der Deutschen Welthungerhilfe. Bonn: DWHH, 56 S.

DWHH (2003b) Landeskonzept Mosambik. Perspektiven für die Entwicklungszusammenarbeit 2003 – 2006. Bonn, 39 S.

ENGELS Anita, KIRSCH Renate (1996) Mosambik. Analyse der Geschlechterverhältnisse und Empfehlungen für die Technische Zusammenarbeit. Eschborn: Deutsche GTZ, 50 S.

FIEGE Karin, BOTHE Carina, BREITENBACH Frank, KIENAST Gerhard, MEISTER Sonja, STEUP Elegin (2002) Gestão de Zonas Costeiras e Turismo. Berlin: SLE, 199 S.

GERMANN Dorsi, GOHL Eberhard (1997) Monitoria Participativa de Impacto: Monitoria de Impacto através de Grupos. Stuttgart: Deutsches Zentrum für Entwicklungstechnologien, 38 S.

HABERMAS Jürgen (1995) Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände, 1. Auflage. Frankfurt am Main, 1170 S.

HELMIG Stefan, GÖBEL Michael (1998) ZOPP – Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos. Um Guia de Orientação para o Planejamento de Projetos Novos e em Andamento. Eschborn: GTZ, 32 S.

HERWEG Karl, STEINER Kurt (2002a) Impact Monitoring & Assessment. Instruments for Use in Rural Development Projects with a Focus on Sustainable Land Management. Volume 1: Procedure. Wabern: CDE/GTZ, 48 S.

HERWEG Karl, STEINER Kurt (2002b) Impact Monitoring & Assessment. Instruments for Use in Rural Development Projects with a Focus on Sustainable Land Management. Volume 2: Toolbox. Wabern: CDE/GTZ, 44 S.

HOLTHUSEN Beate, KURCZAK Nike, GOTTMANN Claudia, HÄUSSERMANN Ulrich, KRÜGER Britta, PYRKOSCH Bela (2002) Managing Conflict – Building

Peace. Strengthening Capacities of InWEnt Scholars – A Pilot Study in the Philippines. Berlin: SLE, 196 S.

HOPE Anne, TIMMEL Sally (1995a) Training for Transformation. A Handbook for Community Workers. Book I. Gweru, 177 S.

HOPE Anne, TIMMEL Sally (1995b) Training for Transformation. A Handbook for Community Workers. Book II. Gweru, 133 S.

HOPE Anne, TIMMEL Sally (1995c) Training for Transformation. A Handbook for Community Workers. Book III. Gweru, 204 S.

KÄHLER Harro Dietrich (2004) Selbstevaluation – erstes Verständnis - Voraussetzungen – Chancen. www.selbstevaluation.de (30.06.04)

KLINGER Erich, STEIGERWALD Volker (1998) Monitoring im Projekt. Eine Orientierung für Vorhaben in der Technischen Zusammenarbeit. Eschborn: GTZ, 28 S.

KOMREY, Helmut (2001) Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 24 (2), 105-131 S.

KÖNIG, Joachim (2000) Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit. Freiburg im Breisgau, 171 S.

LUSTHAUS Charles, ADRIEN Marie-Hélène, ANDERSON Gary (1997) Organizational Self-Evaluation: An Emerging Frontier for Organizational Improvement. Universalial Occasional Paper (22), 1-10 S.

MADEIRA Ana Maria, HAGEDORN Michael (1996) Seminário Identificação, Planificação e Implementação participativa de micro-projectos. Modulo I, 4.11. – 15.11.1996, Inhambane. Inhambane: Projecto DESOPOL, Direcção Provincial de Plano e Finanças, 59 S.

MÜLLER-KOHLBERG Hildegard, BEYWEL Wolfgang (2003) Standards der Selbstevaluation – Begründung und aktueller Diskussionsstand. Zeitschrift für Evaluation (1), 65-75 S.

NOPONEN Helzi (1997) Participatory Monitoring and Evaluation – A Prototype Internal Learning System for Livelihood and Microcredit Programs. Chapel Hill, 21 S.

OSNER Karl (2001) Selbstevaluierung von Projekten der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in der Technischen Zusammenarbeit (TZ). Eine Orientierungshilfe. Eschborn: GTZ, 106 S.

PIJNENBURG Bart (2004) Keeping it Vague. Discourses and Practices of Participation in Rural Mozambique. Wageningen, 238 S.

PRETTY Jules N, GUIJT Irene, SCOONES Ian, THOMPSON John (1995) A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action. London: International Institute for Environment and Development, 267 S.

ROSSI Peter H., FREEMAN Howard E., HOFMANN Gerhard (1988) Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung. Stuttgart, 148 S.

SCHÄFER Birgit (2001) Guidelines for Impact Monitoring & Assessment in Microfinance Programmes. Eschborn: GTZ, 182 S.

SCHÖNHUTH Michael, KIEVELITZ Uwe (1993) Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit: Rapid Rural Appraisal; Participatory appraisal; eine kommentierte Einführung. Rossdorf, 137 S.

SCHÜRMAN Anke (2002) Participatory Impact Monitoring of Self-help Groups and Watersheds. A Users' Handbook. Bonn: DWHH, 175 S.

SOMMER Mathias (2003) Nothilfe auf dem Prüfstand: Evaluation von Projekten der humanitären Hilfe. Entwicklungspolitik (16/17), S.51-55.

THE SPHERE PROJECT (2004) Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response. Genf, 399 S.

TILLMANN Hermann J., SALAS María Angélica (1993) „nuestro congreso“ Manual de Diagnóstico Rural Participativo. Eschborn, Santiago de Puriscal: GTZ, 180 S.

UNDP (2003) Human Development Report 2003. www.undp.org/hdr2003/pdf/presskit/HDR03_PKE_HDI.pdf (22.11.2004)

UPHOFF Norman (1989) A field methodology for participatory self-evaluation of PPP group and inter-group association performance. Ithaca: FAO, 53 S.

VORBEREITUNGSSTÄTTE FÜR ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT Landeskundliche Informationsseiten – Mosambik. www.inwent.org/v-ez/lis/mozambi/index.htm (22.11.2004)

WHITESIDE Martin (1994) Diagnóstico (Participativo) Rápido Rural. Manual de Técnicas. Maputo: Comissão Nacional do Meio Ambiente, 64 S.

WILLETT Susan (2002) Participatory Monitoring of Humanitarian Mine Action: Giving Voice to Citizens of Nicaragua, Mozambique and Cambodia. Genf: UNIDIR, 107 S.

ZIMMERMANN Arthur Markus (1996) Process Monitoring (ProM) – Work Document for project staff. Eschborn: GTZ, 37 S.

ZIMMERMANN Arthur, KOKOSCHKA Oliver (1997) Lernbilanz zu Prozessmonitoring. Ein Arbeitspapier. Eschborn: GTZ, 29 S.

Instrumentarium zu SEPIZ

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

LANDWIRTSCHAFTLICH-GÄRTNERISCHE FAKULTÄT

SEMINAR FÜR LÄNDLICHE ENTWICKLUNG



HU Berlin - Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)
Hessische Straße 1-2 ♦ D-10099 Berlin

Zusammen bewerten – gemeinsam verändern.
Instrumentarium zur Selbstevaluierung von
Projekten der internationalen Zusammenarbeit
(SEPIZ)

Monika Bayr

Karin Fiege

Dorothee Heidhues

Gesa Grundmann

Florian Landorff

Michael Hagedorn

Waltraud Novak

Michael Scholze

Berlin, Dezember 2004

Inhalt

INHALT	1
VORWORT	3
1 CHARAKTERISTIKA VON SELBSTEVALUIERUNGEN	4
2 DAS KONZEPT VON SEPIZ	5
2.1 ZENTRALE MERKMALE	5
2.2 BETEILIGTE	6
2.3 EVALUIERUNGSGEGENSTAND.....	6
2.4 PHASEN	7
2.4.1 Erhebungsphase	8
2.4.2 Analysephase	9
2.4.3 Entscheidungsphase	10
2.5 ABLAUFPLAN	10
3 HINWEISE ZUR ANWENDUNG VON SEPIZ	14
3.1 ZEITPUNKT.....	14
3.2 TEILNAHME	14
3.3 MODERATION	14
3.4 UMGANG MIT ERGEBNISSEN.....	15
4 ANLEITUNG ZUR DURCHFÜHRUNG	16
4.1 VORBEREITENDE SCHRITTE	16
4.1.1 Vorbereitungsgespräch mit der Projektleitung.....	16
4.1.2 Einführungsworkshop	19
4.2 SELBSTEVALUIERUNG MIT DEN PROJEKTMITARBEITERINNEN.....	21
4.3 SELBSTEVALUIERUNG MIT DEN ZIELGRUPPEN	25
4.3.1 FacilitatorInnen-Training für die Selbstevaluierung mit den Zielgruppen und ggf. mit Implementierungspartnern	25
4.3.2 Durchführung der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen	29
4.4 SELBSTEVALUIERUNG MIT IMPLEMENTIERUNGSPARTNERN.....	31
4.5 SYNTHESE	33
4.5.1 Aufbereitung der Ergebnisse:.....	33
4.5.2 Synthese-Workshop	34
4.6 DOKUMENTATION UND BERICHTERSTELLUNG.....	37
4.6.1 Selbstevaluierungsbericht	37

4.6.2 Abschlussbericht	37
ANNEX	39
ANNEX 1: FRAGEBOGEN	39
ANNEX 2: VERTIEFUNGSSCHEMA	42
ANNEX 3: AKTIONSPLAN	42
ANNEX 4: BERICHTSSCHEMA SELBSTEVALUIERUNGSBERICHT	43
ANNEX 5: BERICHTSSCHEMA ABSCHLUSSBERICHT	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Phasen von SEPIZ.....	7
Abbildung 2: Beispiel des Bewertungsschemas.....	8
Abbildung 3: Schematischer Ablauf von SEPIZ	11
Abbildung 4: Möglicher Zeitplan für eine Selbstevaluierung (SE)	18
Abbildung 5: Beispiele für visualisierte Aspekte: „Partizipation“ und „Wirkungen“ (Bilder aus Mosambik).....	28

Vorwort

Die Deutsche Welthungerhilfe (DWHH) beabsichtigt, ihre Evaluierungspraxis um die Methode der Selbstevaluierung zu erweitern. Selbstevaluierung soll als Ergänzung zu bisher durchgeführten externen Evaluierungen und zum bestehenden Monitoring dienen. Daher beauftragte sie ein interdisziplinäres Team vom Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) der Humboldt Universität zu Berlin, ein Instrumentarium für Selbstevaluierung zu entwickeln.

Aus einer Vielzahl möglicher Inhalte und methodischer Verfahren zur Selbstevaluierung mussten solche ausgewählt werden, die unterschiedlichen Vorgaben der DWHH entsprachen. Die wichtigsten formalen Vorgaben waren, dass das Instrumentarium einfach, standardisiert und auf alle Projekttypen anwendbar sein soll. Teilweise in einem gewissen Spannungsverhältnis dazu stehend sollte die Methode aber auch die Partizipation in Projekten stärken und einen substanziellen Lerneffekt erzielen.

Auf Grundlage dieser Vorgaben wurde die vorliegende Methode „Selbstevaluierung in Projekten der internationalen Zusammenarbeit“ (SEPIZ) entwickelt. Von Juni bis November 2004 wurde ein vorläufiger Entwurf erarbeitet und in einer dreimonatigen Testphase in Mosambik mehrfach verbessert und angepasst. Resultate dieses Arbeitsprozesses sind das vorliegende Instrumentarium sowie eine ausführliche Studie, die vom Seminar für Ländliche Entwicklung veröffentlicht wird.

Das Instrumentarium wendet sich an ProjektleiterInnen und ModeratorInnen, die eine Selbstevaluierung in Projekten durchführen wollen. Es ist in vier Kapitel gegliedert: Nach einem kurzen Überblick über die Charakteristika von Selbstevaluierungen wird das Konzept von SEPIZ vorgestellt. Im dritten Kapitel befinden sich Hinweise zu dessen Anwendung. Das vierte Kapitel, die Anleitung zur Durchführung, dient als eine praktische Handreichung für ModeratorInnen. In ihr werden die einzelnen Schritte der Selbstevaluierung und deren Ablauf detailliert erklärt und Tipps zur Durchführung gegeben. Im Annex befinden sich schließlich verschiedene Materialvorlagen von SEPIZ.

An dieser Stelle sei allen gedankt, die auf unterschiedliche Art und Weise dazu beigetragen haben, dieses Instrumentarium zu entwickeln.

1 Charakteristika von Selbstevaluierungen

Selbstevaluierungen sind eine Sonderform von Evaluierungen. Im Gegensatz zu der in der Entwicklungszusammenarbeit gängigen externen Evaluierung, wird bei der Selbstevaluierung eine Analyse und Bewertung nicht von einer außen stehenden Person sondern von den TeilnehmerInnen des Projekts selbst vorgenommen. Sie bietet damit den ProjektteilnehmerInnen die Möglichkeit, die eigene Arbeit zu reflektieren, Meinungen zu artikulieren und mit anderen TeilnehmerInnen in den Dialog über gemeinsame Aktivitäten zu treten. Damit öffnet sie einen Raum für individuelles, aber auch institutionelles Lernen sowie für die zeitnahe Steuerung des Projekts. Darüber hinaus wird von einer Selbstevaluierung erwartet, dass sie ein stärkeres „Ownership“ für den Prozess der Evaluierung und insbesondere deren Ergebnisse bewirkt, als dies bei einer externen Evaluierung im Normalfall möglich ist. Ein vergleichbares Maß an Kontrolle und Rechenschaftslegung wie bei einer externen Evaluierung kann die Selbstevaluierung dagegen nicht in jedem Falle erreichen, auch wenn sie eine Form der Selbstkontrolle gewährleistet. Eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg von Selbstevaluierungen ist die Bereitschaft zu Kritik und Selbstkritik der Beteiligten.

2 Das Konzept von SEPIZ

In diesem Kapitel wird ein Überblick über das Konzept von SEPIZ gegeben. Zuerst werden dabei die zentralen Merkmale der Methode dargestellt. Anschließend wird erläutert, welche Gruppen und Personen an dem Selbstevaluierungsprozess beteiligt sind und welche Inhalte evaluiert werden. Abschließend werden die Phasen, in die sich das Konzept gliedert, sowie ein Ablaufplan von SEPIZ dargestellt.

2.1 Zentrale Merkmale

SEPIZ weist einige zentrale Merkmale auf, die im Folgenden schlaglichtartig vorgestellt werden sollen:

Einfachheit: Die Methode ist einfach und klar strukturiert und ermöglicht eine Teilnahme von Personen mit unterschiedlichem Bildungsniveau.

Standardisierung: Inhalte, Ablauf sowie die Dokumentation der Resultate sind vorgegeben, um eine einheitliche Anwendung der Methode zu gewährleisten und die Auswertung der Ergebnisse zu erleichtern.

Entscheidungs- und Handlungsorientierung: Das Instrumentarium dient nicht alleine der Analyse von Projekten, sondern verfolgt bewusst einen entscheidungs- und handlungsorientierten Ansatz, der auf die Identifizierung von Veränderungsmöglichkeiten und deren konkrete Umsetzung zielt.

Anwendung auf verschiedene Projekttypen: Das Instrumentarium ist inhaltlich und methodisch auf die Anwendung in verschiedenen Projekttypen (Nothilfe-, Rehabilitations- und Entwicklungsprojekte) angepasst.

Flexibilität: Bei Bedarf können Teile der Methode unabhängig voneinander eingesetzt werden.

Partizipativer Ansatz: SEPIZ basiert auf einem weit reichenden Projektverständnis und bezieht alle Personen und Gruppen in die Evaluierung ein, die aktiv an der Umsetzung beteiligt sind, oder Leistungen des Projekts empfangen. Die Einbindung der Zielgruppen ist dabei ein wesentlicher Bestandteil der Methode. Durch die Teilnahme von verschiedenen Gruppen an der Selbstevaluierung wird zwischen diesen eine Auseinandersetzung über unterschiedliche Sichtweisen auf das Projekt gefördert.

Förderung von Lernprozessen: Die Methode fördert durch ihren partizipativen Charakter individuelle Formen des Lernens, die von einem verbesserten Verständnis von Gründen für Erfolg und Misserfolg bis hin zur Aneignung von bestimmten Fähigkeiten, wie z.B. der Facilitation, reichen. Darüber hinaus stärkt sie institutionelles Lernen.

Vollständigkeit: Es werden sowohl Aktivitäten, Arbeitsprozesse, Ergebnisse und Wirkungen als auch die Rahmenbedingungen von Projekten evaluiert.

2.2 Beteiligte

Ein grundlegendes Merkmal des vorliegenden Instrumentariums ist es, dass allen am Projekt Beteiligten ermöglicht wird, am Evaluierungsprozess teilzunehmen. Diese lassen sich in drei Gruppen unterteilen:

- ProjektmitarbeiterInnen
- Zielgruppen
- Implementierungspartner

Unter Implementierungspartnern werden Institutionen verstanden, die in Aktivitäten des Projekts involviert sind. Ihre Teilnahme ist dann sinnvoll, wenn sie maßgeblich an Aktivitäten des Projekts mitwirken.

Die Selbstevaluierung wird von einer externen Person moderiert. Diese ist im Normalfall die einzige projektfremde Person, die an der Evaluierung beteiligt ist. Die Teilnahme von VertreterInnen übergeordneter Organisationsstrukturen, wie z.B. Landes- oder RegionalkoordinatorInnen, ist nicht vorgesehen.

2.3 Evaluierungsgegenstand

SEPIZ ist so angelegt, dass alle Bereiche eines Projekts evaluiert werden. Diese sind:

Aktivitäten und Ergebnisse: Die Ausführung der täglichen Arbeit eines Projekts und dessen Resultate.

Arbeitsprozesse: Aspekte wie Kommunikation, Arbeitsmotivation und Arbeitsorganisation, Mechanismen der internen Konfliktlösung, Gestaltung der Außenbeziehungen, Partizipationsmöglichkeiten der Zielgruppen, etc.

Wirkungen: Positive oder negative Effekte, die auf die Aktivitäten des Projekts

zurückzuführen sind.

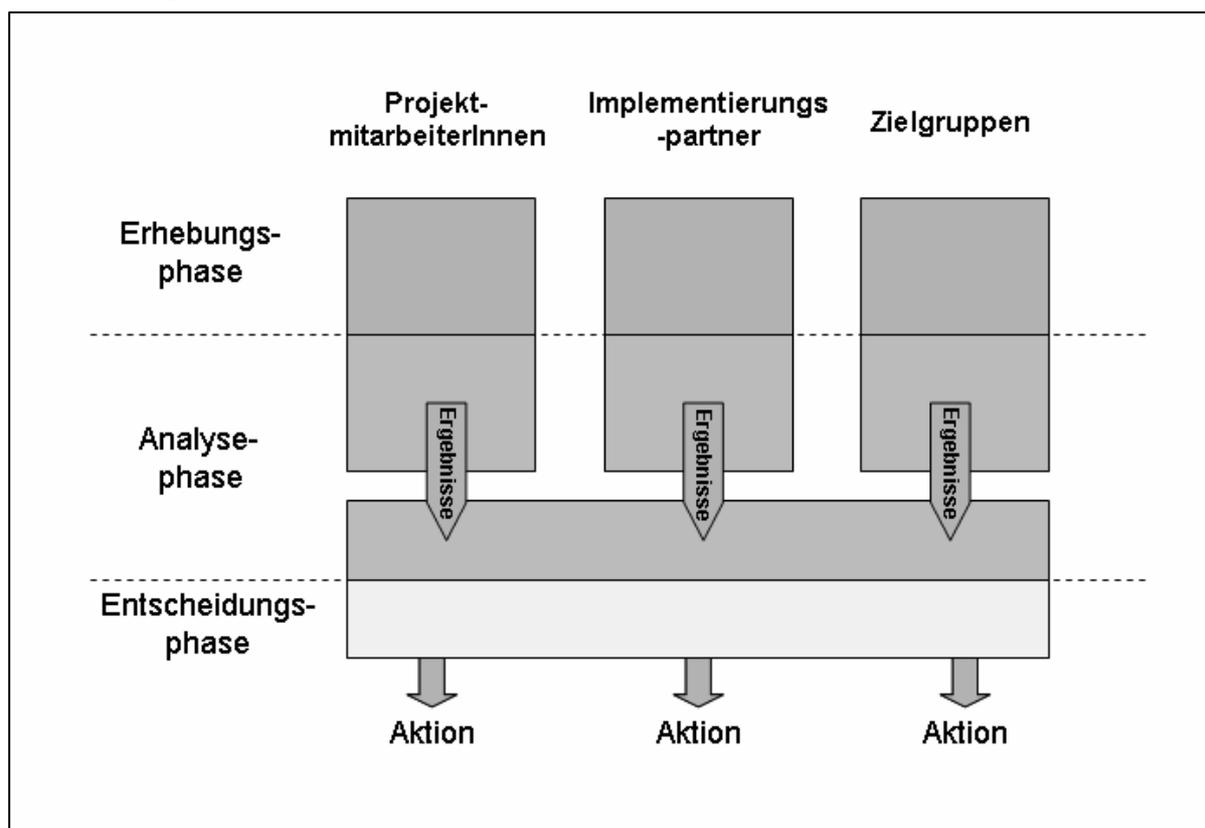
Rahmenbedingungen: Faktoren, die Auswirkungen auf das Projekt haben, aber von diesem nicht beeinflussbar sind.

Diese Bereiche eines Projekts werden in SEPIZ in sog. Aspekte unterteilt, die als Ausgangspunkt für den Evaluierungsprozess dienen. Aspekte sind Ausschnitte, die einen bestimmten Teil der Projektrealität abbilden. Beispiele für Aspekte sind: Partizipation, Nachhaltigkeit, durch das Projekt verursachte Konflikte und Probleme oder Arbeitssicherheit, Arbeitsatmosphäre usw. (vgl. Annex 1). Insgesamt umfasst SEPIZ 26 solcher Aspekte.

2.4 Phasen

Der Prozess der Selbstevaluierung ist in drei Phasen unterteilt: Erhebungsphase, Analysephase und Entscheidungsphase (vgl. Abbildung 1). Diese Phasen stellen das grundlegende Prinzip von SEPIZ dar und werden von allen drei beteiligten Gruppen (ProjektmitarbeiterInnen, Implementierungspartner und Zielgruppen) in unterschiedlicher Intensität durchlaufen. Ein chronologischer Ablaufplan und die konkrete Realisierung der Selbstevaluierung in Workshops werden in Unterkapitel 2.5 beschrieben.

Abbildung 1: Die Phasen von SEPIZ



2.4.1 Erhebungsphase

Die Erhebungsphase dient dazu, aus der Gesamtheit der Aspekte des Projekts diejenigen zu identifizieren, die als problematisch angesehen werden.

Die Bewertung des Projekts findet mittels eines Fragebogens statt, der Aussagen zu den oben beschriebenen Aspekten enthält und sowohl individuell als auch in Kleingruppen beantwortet wird. Die Aussagen können von den TeilnehmerInnen jeweils mit „trifft vollständig zu“ oder mit „trifft nicht vollständig zu“ beurteilt werden. Diese Skala wird je nach Bedarf durch die beiden Symbole ☺ und ☹ visualisiert. Einige der Aspekte werden nicht für das gesamte Projekt, sondern detaillierter für die einzelnen Projektaktivitäten abgefragt. Das Kommentarfeld dient zur weiteren Erklärung insbesondere von negativen Bewertungen (vgl. Abbildung 2). Die Erhebung verfolgt nicht den Anspruch, statistisch verwertbare Ergebnisse zu produzieren.

Abbildung 2: Beispiel des Bewertungsschemas

Aspekt eines Projekts	Zu bewertende Aussage	Bewertungsfeld		Kommentarfeld
Z1 Partizipation	Die Zielgruppe ist aktiv in die Planung, Implementierung und Evaluierung des Projekts eingebunden.	☺	☹	
Z4 Nachhaltigkeit	Die erreichten Verbesserungen bleiben auch nach Ende des Projekts bestehen.	☺	☹	
Z4.1 Aktivität A (z.B. Latrinenbau)		☐	☐	
Z4.2 Aktivität B (z.B. Obstbauberatung)		☐	☐	
Z4.3 Aktivität C (z.B. Vermarktung)		☐	☐	
Zu bewertende Aktivität				Kommentarfeld

Um den unterschiedlichen Kenntnissen der beteiligten Gruppen über das Projekt gerecht zu werden, ist der Fragebogen in drei Module unterteilt:

- **Modul 1** enthält Aspekte, die von allen drei Gruppen beurteilt werden können.
- Im **Modul 2** befinden sich Aussagen, die nur von den ProjektmitarbeiterInnen und Implementierungspartnern eingeschätzt werden können.
- **Modul 3** behandelt organisationsinterne Fragen, die nur die ProjektmitarbeiterInnen betreffen.

Daraus folgt, dass die Zielgruppen nur das erste Modul, die Implementierungspartner das erste und zweite, und die ProjektmitarbeiterInnen alle drei Module bewerten.

In Nothilfprojekten werden darüber hinaus die ersten beiden Module um Aspekte ergänzt, die nur für diesen Projekttyp relevant sind. Die meisten Aspekte sind somit für alle drei Typen von Projekten (Entwicklungszusammenarbeit, Rehabilitation, Nothilfe) identisch, lediglich bei Projekten der Nothilfe müssen die Fragebögen um diese zusätzlichen Aspekte erweitert werden. Schließlich enthält jeder Fragebogen eine Rubrik, in der die Beteiligten bei Bedarf weitere Aspekte ergänzen können, die sie für wichtig halten. Zur Veranschaulichung von Modulen, Aspekten und Aktivitäten, vgl. Annex 1.

2.4.2 Analysephase

Die Analysephase dient dazu, die zuvor identifizierten Probleme in ihrer Komplexität zu erfassen, logisch zu strukturieren und Verbesserungspotenziale zu ermitteln. Sie bildet die Grundlage für die anschließende Entscheidungsphase. Während der Analysephase wird ein Dialogprozess zwischen den TeilnehmerInnen der Selbstevaluierung über verbesserungswürdige Aspekte angeregt.

Die Analyse findet mittels einer strukturierten Gruppendiskussion statt. Mit Hilfe von Leitfragen werden Probleme detailliert dargestellt, ihre Ursachen identifiziert und Idealzustände beschrieben. Auf Basis dieser Informationen werden Lösungsvorschläge erarbeitet.

Die Analysephase findet in zwei Abschnitten statt: innerhalb der Gruppen und Gruppen übergreifend.

Analysephase innerhalb der Gruppen

Dieser erste Abschnitt der Analysephase wird in den einzelnen Gruppen realisiert. Gegenstand der Diskussion sind die Ergebnisse der jeweiligen Gruppe aus der Erhebungsphase.

Gruppen übergreifend

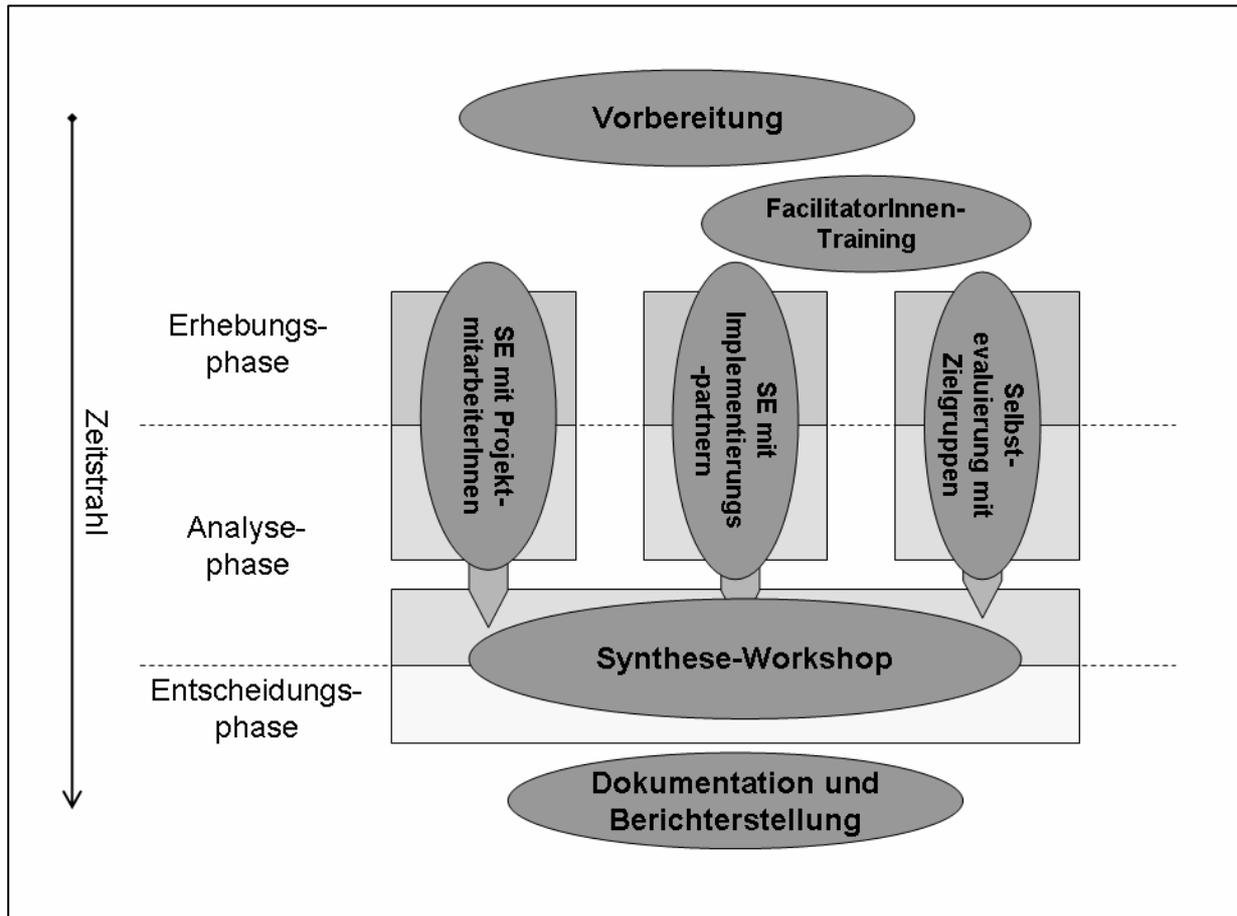
Im zweiten Abschnitt der Analysephase nehmen im Idealfall VertreterInnen aus allen drei Gruppen teil. In ihm wird eine Synthese der Sichtweisen aller Beteiligten vollzogen. Die Basis der Diskussion bilden die Ergebnisse der jeweiligen Gruppen aus der Erhebungsphase und dem ersten Abschnitt der Analysephase.

2.4.3 Entscheidungsphase

Ziel dieser Phase ist es, konkrete Entscheidungen über Veränderungen zu treffen und das weitere Vorgehen zu planen. Als Grundlage dienen dabei die Ergebnisse des zweiten Abschnitts der Analysephase. Um die Umsetzung der Entschlüsse zu gewährleisten, werden in einem Aktionsplan genaue Aktivitäten, Termine und Zuständigkeiten festgelegt. Wie im zweiten Abschnitt der Analysephase nehmen auch an der Entscheidungsphase im Idealfall VertreterInnen aus allen drei Gruppen teil.

2.5 Ablaufplan

Die Phasen von SEPIZ gliedern sich in einen festen zeitlichen Ablauf von Workshops, Evaluierungssitzungen und Arbeitstreffen, der im Folgenden dargestellt wird (vgl. Abbildung 3). Der gesamte Prozess der Selbstevaluierung wird von dem/der externen ModeratorIn begleitet.

Abbildung 3: Schematischer Ablauf von SEPIZ**Ablauf von SEPIZ:**

1. Vorbereitung
 - Vorbereitungsgespräch mit der Projektleitung
 - Einführungs-Workshop
2. Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen
3. Selbstevaluierung mit den Zielgruppen → FacilitatorInnen-Training
4. Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern (falls vorhanden)
5. Synthese
 - Aufbereitung der Ergebnisse
 - Synthese-Workshop
6. Dokumentation und Berichterstellung

Durch ein **Vorbereitungsgespräch** zwischen ModeratorIn und Projektleitung wird die Selbstevaluierung auf das konkrete Projekt abgestimmt. Organisatori-

sche Absprachen werden getroffen und bestimmt, welche Personen an welchen Schritten der Selbstevaluierung teilnehmen.

In einem **Einführungs-Workshop** werden die ProjektmitarbeiterInnen über Sinn und Zweck einer Selbstevaluierung informiert. Er dient zudem der Motivierung der TeilnehmerInnen zur aktiven Mitarbeit.

In der daran anschließenden **Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen** bewertet das Personal Aspekte aus allen drei Modulen. Falls Aspekte aus dem dritten Modul (organisationsinterne Aspekte) als Probleme identifiziert wurden, werden diese umgehend analysiert und Entscheidungen über Veränderungen getroffen. Das gesamte Projektpersonal sollte an dieser Evaluierung teilnehmen, damit ein umfassendes Meinungsbild entsteht.

Für die Facilitation der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen werden geeignete Mitarbeiterinnen des jeweiligen Projekts in einem **FacilitatorInnen-Training** von dem/der externen ModeratorIn vorbereitet.

Die **Selbstevaluierung mit den Zielgruppen** findet unter Anleitung von FacilitatorInnen in Gruppen von maximal 20 ZielgruppenvertreterInnen statt. Mit Hilfe von Bildern werden die Aspekte aus dem ersten Modul bewertet und anschließend gemeinsam analysiert.

Die **Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern** wird ebenfalls von projekteigenen FacilitatorInnen angeleitet. Die Teilnehmenden bewerten die Aspekte aus dem ersten und zweiten Modul und analysieren die von ihnen identifizierten Probleme.

In einer Arbeitssitzung zur **Aufbereitung der Ergebnisse** werden die Resultate aller Selbstevaluierungssitzungen von den FacilitatorInnen, dem/der ModeratorIn und dem/der ProjektleiterIn zusammengeführt, vorstrukturiert und visualisiert.

Im **Synthese-Workshop** werden die Ergebnisse aus den Selbstevaluierungen mit den ProjektmitarbeiterInnen, den Zielgruppen und den Implementierungspartnern vorgestellt und diskutiert. An diesem Workshop nehmen die ProjektmitarbeiterInnen sowie Implementierungspartner und ZielgruppenvertreterInnen, soweit dies möglich ist, teil. Die gemeinsame Analyse mündet in Entscheidungen, die in einem Aktionsplan festgehalten werden, der konkrete Lösungsschritte für gewünschte Verbesserungen enthält.

In der abschließenden **Dokumentation und Berichterstellung** werden die Ergebnisse der Selbstevaluierung in einem Selbstevaluierungsbericht für die Projektleitung und einem Abschlussbericht für übergeordnete Strukturen festgehalten. Die Verantwortung dafür tragen ModeratorIn und ProjektleiterIn.

3 Hinweise zur Anwendung von SEPIZ

In diesem Kapitel finden sich verschiedene Hinweise zur Anwendung von SEPIZ im Projekt. Sie umfassen wichtige Voraussetzungen und Faktoren, die eine erfolgreiche Durchführung der Methode sicherstellen sollen. Dazu zählen der Zeitpunkt der Selbstevaluierung, die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Moderation und der Umgang mit den Ergebnissen.

3.1 Zeitpunkt

SEPIZ sollte regelmäßig durchgeführt werden, um während der gesamten Projektlaufzeit nötige Anpassungen zu gewährleisten. Damit sie auch tatsächlich im Projekt angewendet wird, sollte die Methode verbindlich in die Planung aufgenommen werden. Es ist sinnvoll, SEPIZ im Vorfeld der Jahresplanung oder vor externen Evaluierungen einzusetzen. Der genaue Zeitpunkt sollte sich allerdings an bestimmten Gegebenheiten wie der Verfügbarkeit der Zielgruppen (z.B. aufgrund von Ernteperioden oder temporärer Arbeitsmigration), sowie dem Zeitbudget und der Arbeitsbelastung der ProjektmitarbeiterInnen und der Partner orientieren.

Darüber hinaus kann die Methode auch außerplanmäßig von MitarbeiterInnen eines Projekts oder von übergeordneten Strukturen für die Bearbeitung spezifischer Probleme oder Schwierigkeiten eingesetzt werden.

3.2 Teilnahme

Die Teilnahme an SEPIZ sollte für alle Beteiligten freiwillig sein, denn eine ehrliche und kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit bzw. den empfangenen Leistungen kann nicht erzwungen werden. Um die Bereitschaft zur Teilnahme zu fördern, müssen die Beteiligten über Sinn und Zweck der Selbstevaluierung umfassend informiert werden.

3.3 Moderation

SEPIZ sollte von einem/r externen ModeratorIn angeleitet werden. Dies ist notwendig, da ein/e ModeratorIn von allen TeilnehmerInnen gleichermaßen anerkannt sein muss und keine eigenen Interessen verfolgen sollte. Die Moderation von SEPIZ stellt eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Sie umfasst die Anleitung,

Koordinierung und unterstützende Begleitung des Prozesses der Selbstevaluierung. Deshalb sollte der/die ModeratorIn folgende Fähigkeiten bzw. Eigenschaften aufweisen:

- Sehr gute Kenntnisse der Landessprache
- Kenntnisse des jeweiligen kulturellen Kontexts
- Vertrautheit mit der Methode
- Erfahrungen in Moderation und Training
- Fähigkeiten zur Identifikation und Strukturierung von Problemen
- Sensibilität im Umgang mit den Zielgruppen
- Selbstbewusstsein gegenüber der Projektleitung

3.4 Umgang mit Ergebnissen

Um die Bereitschaft zur ehrlichen und kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit zu fördern, sollte nach außen grundsätzlich vertraulich mit den Ergebnissen der Selbstevaluierung umgegangen werden. Deshalb sollten die Ergebnisse lediglich in Form einer Zusammenfassung an die Außenstrukturen weitergeleitet werden. Dadurch soll außerdem Fehlinterpretationen vorgebeugt werden.

4 Anleitung zur Durchführung

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte der Selbstevaluierung vorgestellt und ausführlich erläutert. Neben Angaben zu den teilnehmenden Personen, der Dauer des jeweiligen Schritts und den benötigten Materialien wird auch der genaue Ablauf der einzelnen Schritte erklärt. Im Annex finden sich Vorlagen für benötigte Materialien und Dokumentationsschemata.

Die Anleitung in dieser Form ist für die erstmalige Durchführung einer Selbstevaluierung konzipiert. Bei einer Wiederholung kann das Vorgehen je nach Bedarf und Erfahrungen gekürzt und vereinfacht werden. Insgesamt ist die vorliegende Anleitung als Orientierung zu verstehen, die je nach Bedarf angepasst werden kann.

4.1 Vorbereitende Schritte

4.1.1 Vorbereitungsgespräch mit der Projektleitung

✓ Ziel	Vorbereitung und Abstimmung der Selbstevaluierung auf das Projekt
🕒 Dauer	2 - 3 Stunden
👤 Beteiligte	ProjektleiterIn und ModeratorIn
✂️ Material	-

📅 Inhalt & Ablauf
<ul style="list-style-type: none"> • Erklärung der Methode und Zielsetzung der Selbstevaluierung • Feinplanung des Zeitablaufs: Beispiel für einen Ablaufplan ⇒ TIPPS • Klärung der Logistik: z.B. Transport, Raumbedarf, Material,... • Festlegung der TeilnehmerInnen: Die unterschiedlichen Beteiligten an den einzelnen Schritten der Selbstevaluierung bestimmen und einladen. <ul style="list-style-type: none"> <u>ProjektmitarbeiterInnen:</u> Soweit möglich, sollten alle ProjektmitarbeiterInnen an der Selbstevaluierung teilnehmen. <u>ZielgruppenvertreterInnen:</u> Die Anzahl der Dörfer oder Nutzergruppen ist abhängig von Projektumfang und Zeitbudget sowie von der Anzahl der FacilitatorInnen. Unter-

<p>schiedliche Auswahlkriterien können angewendet werden: Repräsentativität, Wissen um Erfolge oder Probleme, Praktikabilität, etc.</p> <p><u>Implementierungspartner:</u></p> <p>Partnerinstitutionen, die direkt in die Projektimplementierung involviert sind, z.B. öffentliche Verwaltung, nationale oder internationale NROs, etc., sollten teilnehmen, wenn sie das Projekt umfassend beurteilen können.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Auswahl von FacilitatorInnen: Geeignete FacilitatorInnen für die Selbstevaluierung mit den Zielgruppen oder mit Implementierungspartnern identifizieren. <p><u>Kriterien für die Auswahl können sein:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Lese- und Schreibfähigkeit• Gegebenenfalls Beherrschen von lokalen Sprachen• Erfahrung in partizipativer Arbeit mit Zielgruppen• Akzeptanz bei den Zielgruppen• Überblick über die Projektaktivitäten
<ul style="list-style-type: none">• Auswahl der Fragebögen je nach Projekttyp (Entwicklungszusammenarbeit/Rehabilitation oder Nothilfe)
<ul style="list-style-type: none">• Festlegung der Projektaktivitäten: Fragebögen bei den Aspekten Wirkungen und Nachhaltigkeit (vgl. Fragebogen Aspekte Z3 und Z4 im Annex 1) an die Projektgegebenheiten anpassen.
<ul style="list-style-type: none">• Abfrage von Projektdaten: Projektspezifika, Monitoringpraxis, Berichte externer Evaluierungen, etc.

TIPPS

⇒ Allgemein:

- Viele Punkte der Vorbereitung können bereits im Vorfeld schriftlich zwischen ModeratorIn und Projektleitung geklärt werden.
- Der Zeitablauf einer Selbstevaluierung könnte folgendermaßen aussehen:

Abbildung 4: Möglicher Zeitplan für eine Selbstevaluierung (SE)

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Vormittag	ev. schon früher: Vorbereitungsgespräch mit ProjektleiterIn	Einführungs-Workshop	optional: SE mit ProjektmitarbeiterInnen – Vertiefung	FacilitatorInnen-Training	SE mit Zielgruppe Einheit 1
Nachmittag		SE mit ProjektmitarbeiterInnen – Bewertung		FacilitatorInnen-Training – Materialproduktion	SE mit Zielgruppe Einheit 2
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Vormittag	Feedback mit den FacilitatorInnen	SE mit Zielgruppe Einheit 4	Vorbereitung des Synthese-Workshops	Synthese-Workshop – Vergleich der Resultate	optional: Synthese-Workshop – Vertiefung 2
Nachmittag	SE mit Zielgruppe Einheit 3	SE mit Zielgruppe Einheit 5		Synthese-Workshop – Vertiefung 1	

⇒ **Festlegung der TeilnehmerInnen an den einzelnen Schritten:**

- Es muss entschieden werden, ob VertreterInnen der Zielgruppen und der Implementierungspartner am Synthese-Workshop teilnehmen sollen bzw. können.

4.1.2 Einführungsworkshop

✓ Ziel	Information der ProjektmitarbeiterInnen über Zielsetzung der Selbstevaluierung und Motivation zur aktiven Mitarbeit
🧑 Beteiligte	Projektpersonal je nach Vereinbarung im Vorbereitungsge- spräch, ModeratorIn
🕒 Dauer	½ Tag
✂️ Material	Eventuell Pinwände, Flipchart, Moderationskarten und Stifte

📅 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1	Rollenklärung der Moderation und der TeilnehmerInnen
Schritt 2	Erklärung der Methode der Selbstevaluierung
Schritt 3	Vorstellen des Ablaufs der Selbstevaluierung
Schritt 4	Motivation der TeilnehmerInnen
Schritt 5	Logistische Detailplanung der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen zusammen mit der Projektleitung und den FacilitatorInnen: <ul style="list-style-type: none"> • Abschließende Klärung der Auswahl der ZielgruppenvertreterInnen ⇒ TIPPS • Detailplanung der Selbstevaluierungen mit den Zielgruppen • Benachrichtigung der ZielgruppenvertreterInnen

TIPPS

⇒ Allgemein:

Mögliche Themen des Einführungsworkshops:

- Begriffsklärung „Evaluierung“ (z.B. durch Brainstorming im Plenum)
- Abfrage von Erwartungen und Befürchtungen im Zusammenhang mit Evaluierung (z.B. individuelle Abfrage mit Moderationskarten)
- Abgrenzung von externer Evaluierung und Selbstevaluierung, Ziel und Zweck der Selbstevaluierung (z.B. durch Impulsreferat)
- Grenzen und Möglichkeiten von Selbstevaluierung (z.B. Diskussion in

Kleingruppen)

- Vorstellung und Erläuterung der Schritte einer Selbstevaluierung (z.B. durch Impulsreferat)
- Vorstellung des Ablaufplans der Selbstevaluierung im Projekt (vgl. Zeitplan Kapitel 4.1.1)
- Raum für offene Fragen

⇒ **Schritt 5: Abschließende Klärung der Auswahl der ZielgruppenvertreterInnen:**

- Bei der Auswahl ist zu überlegen, inwieweit eine Unterteilung der Zielgruppen z.B. in Frauen/Männer, Alt/Jung, Funktionsgruppen, TeilnehmerInnen an verschiedenen Programmen, etc. sinnvoll ist.

4.2 Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen

✓ Ziel	Bewertung der verschiedenen Aspekte des Projekts durch die ProjektmitarbeiterInnen sowie ggf. Vertiefung problematischer, organisationsinterner Aspekte (aus Modul 3). (Aspekte aus den Modulen 1 und 2 werden im Synthese-Workshop vertieft, da hier auch die Perspektiven der anderen TeilnehmerInnen mit einfließen, die diese Module ebenfalls bewerten.)
 Beteiligte	Projektpersonal je nach Vereinbarung im Vorbereitungsge- spräch, ModeratorIn
 Dauer	½ Tag für die Abstimmungsphase, ½ Tag für die Analysephase, falls ein organisationsinterner Aspekt vertieft werden soll
 Material	<ul style="list-style-type: none"> • Fragebögen für die Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen (einen pro TeilnehmerIn und pro Kleingruppe) (➤ Annex 1) • Großformatiges Schema des Fragebogens (➤ Annex 1) • Großformatiges Schema für die Vertiefungsphase (➤ Annex 2) • Großformatiges Schema für den Aktionsplan (➤ Annex 3) • Schema für den Selbstevaluierungsbericht (➤ Annex 4)

 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1	Einführung und Überblick über Ablauf
Schritt 2	<p>Individuelles Ausfüllen des Fragebogens: ⇨ TIPPS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erklärung der Inhalte und des Bewertungsmodus des Fragebogens <u>Dabei betonen,</u> <ul style="list-style-type: none"> • dass die Bewertung nur zur Identifizierung von möglichem Diskussionsbedarf dient. • dass möglichst spontan und „intuitiv“ bewertet werden soll. • dass erklärende „Kommentare“ in der dafür vorgesehenen Spalte bei einer Bewertung unter „trifft nicht vollständig zu“ notiert werden sollen. • Individuelle Bewertung durch die ProjektmitarbeiterInnen

Schritt 3	<p>Diskussion und Ausfüllen des Fragebogens in Kleingruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bildung von Gruppen von drei bis fünf Personen: Als Kriterien für die Unterteilung können dienen: Funktionsgruppen, Frauen und Männer, gemischte Gruppen. • Bewertung durch die Kleingruppen: Gruppen diskutieren die Aspekte des Fragebogens und gelangen zu einer gemeinsamen Bewertung. <ul style="list-style-type: none"> <u>Dabei darauf aufmerksam machen,</u> <ul style="list-style-type: none"> • dass Gründe für negative Bewertungen in der Kommentarspalte angegeben werden sollen. • dass in Ausnahmefällen beide Antwortkategorien angekreuzt werden können, wenn die Gruppe zu keiner Einigung gelangt.
Schritt 4	<p>Vorstellen der Ergebnisse: ⇒ TIPPS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Gruppenbewertungen und Kommentare im Plenum: (großformatiges Schema des Fragebogens, ➤ Annex 1) • Hervorheben der positiv bewerteten Aspekte (Richtwert <25 % der Bewertungen bei ☺) • Markieren der negativ bewerteten Aspekte (Richtwert >25 % der Bewertungen bei ☹) • Verweis auf die Behandlung der diskussionswürdigen Aspekte aus den Modulen 1 und 2 auf dem Synthese-Workshop
Schritt 5	<p>Auswahl diskussionswürdiger, projektinterner Aspekte (Modul 3) für eine Vertiefung mittels Priorisierung: ⇒ TIPPS</p>
Schritt 6	<p>Vertiefung eines ausgewählten Aspekts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausfüllen des Vertiefungsschemas (➤ Annex 2) im Plenum: ⇒ TIPPS
Schritt 7	<p>Entscheidungsfindung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausfüllen eines Aktionsplans (➤ Annex 3) im Plenum: ⇒ TIPPS
Schritt 8	<p>Tagesevaluierung</p>
Schritt 9	<p>Dokumentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Übertragen der Gruppenbewertung und Priorisierungen in das Schema für den Selbstevaluierungsbericht (➤ Annex 4) • Übertragen der Ergebnisse der Vertiefung in das Dokumentationschema

TIPPS**⇒ Allgemein:**

- Falls nötig, sind gemeinsame Kommunikationsregeln zu beschließen, beispielsweise: alle Beiträge sind gleichwertig, jede/r darf zu Wort kommen, in der „ich-Form“ sprechen, Redebeiträge anmelden, etc.

⇒ TIPPS zur Moderation

Folgende Probleme können während der Moderation einer Selbstevaluierung auftreten:

- **Konflikte brechen auf, Probleme werden beim Namen genannt, Defizite manifestieren sich.** Die ModeratorInnen des Selbstevaluierungsprozesses müssen sich immer im Klaren darüber sein, dass eine Selbstevaluierung keine Konfliktmanagementsitzung ist. Der/die ModeratorIn ist dafür verantwortlich, dass die Selbstevaluierung nicht für die Austragung eines Konflikts instrumentalisiert wird. Sollte dies geschehen, muss er/sie die Selbstevaluierung abbrechen und den Konfliktparteien eine Konflikt-schlichtung durch außenstehende Vermittlung empfehlen.
- **Die wahren Probleme werden nicht behandelt.** Möglicherweise konzentrieren sich die ProjektmitarbeiterInnen eher auf Sekundärprobleme, statt sich mit den grundlegenden Problemen zu beschäftigen. Es liegt in der Verantwortung der Moderation darauf zu achten, dass nicht Pragmatismus und Aktionismus verhindern, dass sich die Beteiligten ernsthaft mit notwendigen Veränderungen auseinanderzusetzen.
- **Veränderungsmöglichkeiten sind beschränkt.** Es kann sein, dass Veränderungen nicht eingeleitet werden können, weil sie über den Einflussbereich der Beteiligten hinausgehen. Dies gilt z.B. bei Vergaberichtlinien der Geldgeber. In diesem Fall kann es notwendig sein, sich mit den übergeordneten Stellen in Verbindung zu setzen und das weitere Vorgehen zu diskutieren.

⇒ Schritt 2: Individuelles Ausfüllen des Fragebogens:

- Es hat sich als sinnvoll erwiesen, jeden Aspekt des Fragebogens einzeln durchzugehen und etwaige Verständnisschwierigkeiten zu klären.

⇒ Schritt 4: Vorstellen der Ergebnisse:

- Die genannten Prozentzahlen können allenfalls als Richtwerte verstanden werden und müssen situationsabhängig angepasst werden.

⇒ Schritt 5: Auswahl diskussionswürdiger, projektinterner Aspekte (Modul 3):

- Ein Verfahren für die Priorisierung, das sich bisher bewährt hat, ist, jede/n ProjektmitarbeiterIn drei Punkte auf die zwei Aspekte verteilen zu lassen, die ihm/ihr am diskussionswürdigsten erscheinen.

⇒ **Schritt 6 und 7: Vertiefung des ausgewählten Aspekts und Entscheidungsfindung:**

- Es können bei der Vertiefung ein und desselben Problems unterschiedliche Facetten angesprochen werden. Es ist Aufgabe des Moderators darauf zu achten, dass für alle Facetten die Spalten des Vertiefungsschemas ausgefüllt werden.
- Es ist sehr wichtig, die Eintragungen sowohl in das Vertiefungsschema als auch in den Aktionsplan so konkret wie möglich zu formulieren.
- Der Aktionsplan sollte an einem Ort aufgehängt werden, wo er auch nach der Selbstevaluierung von allen eingesehen werden kann.

4.3 Selbstevaluierung mit den Zielgruppen

Die Selbstevaluierung mit den Zielgruppen wird von ProjektmitarbeiterInnen durchgeführt. Dafür wird geeignetes Personal in einem FacilitatorInnen-Training ausgebildet. Arbeitet das Projekt mit Implementierungspartnern, dann findet auch eine Selbstevaluierung mit diesen statt, die ebenfalls von trainierten FacilitatorInnen durchgeführt wird. In diesem Fall ist die Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern auch Bestandteil des FacilitatorInnen-Trainings.

4.3.1 FacilitatorInnen-Training für die Selbstevaluierung mit den Zielgruppen und ggf. mit Implementierungspartnern

✓ Ziel	Schulung von ProjektmitarbeiterInnen in der Facilitation der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen und ggf. mit Implementierungspartnern
 Beteiligte	Zuvor bestimmte ProjektmitarbeiterInnen, ModeratorIn
 Dauer	1 Tag
 Material	Materialien zur Herstellung von Visualisierungsmaterial (z.B. Flipchartpapier, Stifte)

 Inhalt & Ablauf	
<i>Hinweis: Im Folgenden wird hauptsächlich der Ablauf des FacilitatorInnen-Trainings erläutert, die Inhalte der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen, welche die Grundlage des Trainings darstellen, werden im anschließenden Kapitel 1.3.2 erklärt.</i>	
Schritt 1	Hinführung: <ul style="list-style-type: none"> • Besprechung der Zielsetzung der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen • Klärung der Rolle und Aufgaben der FacilitatorInnen
Schritt 2	Erläuterung des Ablaufs der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen: <ul style="list-style-type: none"> • Siehe folgendes Unterkapitel (Selbstevaluierung mit den Zielgruppen)
Schritt 3	Erläuterung der abzufragenden Aspekte: ⇒ TIPPS

Schritt 4	Üben des Ablaufs der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen: ⇒ TIPPS
Schritt 5	Herstellung von lokal angepasstem Material zur Visualisierung der Aspekte durch FacilitatorInnen: ⇒ TIPPS
<i>Für den Fall, dass eine Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern stattfindet:</i>	
Schritt 6	<i>Erklären des Ablaufs der Selbstevaluierung mit den Implementierungspartnern</i>
Schritt 7	<i>Üben des Ablaufs einer Selbstevaluierung mit den Implementierungspartnern: ⇒ TIPPS</i>
Schritt 8	Tagesevaluierung

TIPPS

⇒ Allgemein:

- Die Selbstevaluierung mit den Zielgruppen wird am besten in Zweier-Teams durchgeführt, daher ist es sinnvoll, dass das FacilitatorInnen-Training bereits in diesen Teams durchlaufen wird.

⇒ Schritt 3: Beispielhafte Hilfestellungen zur Verdeutlichung der Aspekte:

Aspekt	Hilfestellung für die Erklärung
Abzufragende Aspekte bei Projekten der Entwicklungszusammenarbeit, der Rehabilitation und der Nothilfe	
Partizipation	<p>Wurden die Zielgruppen aktiv in die Planung, Durchführung und Evaluierung des Projekts miteinbezogen?</p> <p>Werden Veränderungsvorschläge von ZielgruppenvertreterInnen vom Projekt aufgegriffen?</p> <p>Wurden die Zielgruppen ausreichend über Projektaktivitäten informiert?</p>
Erreichung der Zielgruppen	<p>Ist die Auswahl der Nutzer des Projekts transparent?</p> <p>Werden diejenigen Personen von den Projektaktivitäten begünstigt, die diese auch wirklich benötigen?</p>
Wirkungen	Tragen die Maßnahmen des Projekts zu einer Verbesserung

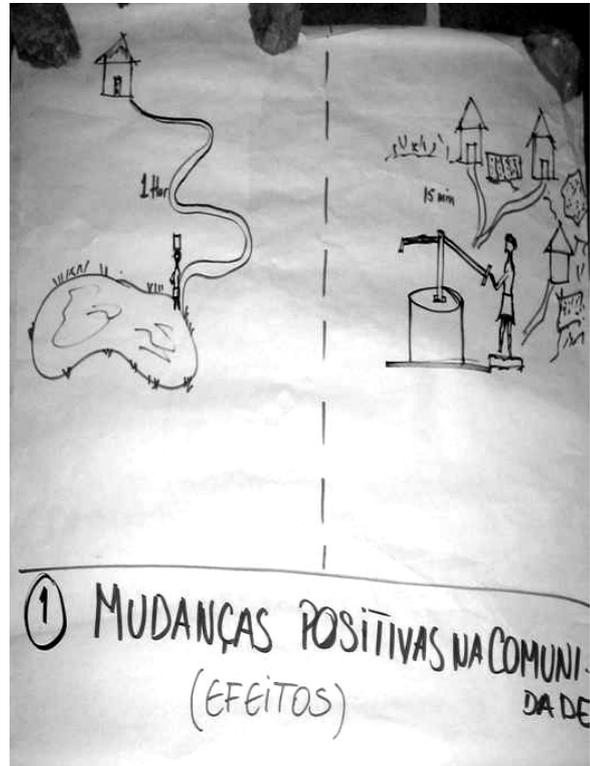
	der Lebenssituation der Zielgruppen bei?
Nachhaltigkeit	Werden die Projektmaßnahmen nach Beendigung des Projekts von den Zielgruppen weitergeführt? Bleiben die erreichten Verbesserungen auch nach Ende des Projekts bestehen?
Konflikte und Probleme	Bewirkt das Projekt Konflikte oder Probleme, z.B. im Hinblick auf Verteilung/Zugang zu Ressourcen, Geschlechterverhältnis usw.? Verstärkt das Projekt bestehende Konflikte oder Probleme?
Eigenbeitrag der Zielgruppen	Leisten die Zielgruppen einen aktiven Beitrag zu den Projektaktivitäten? Liegt der Eigenbeitrag der Zielgruppen im gewünschten Rahmen?
Abzufragende Aspekte bei Projekten der Nothilfe	
Rechtzeitigkeit	Erreicht die Hilfe die Zielgruppen rechtzeitig?
Bedürfnisse	Entspricht die Hilfe den dringendsten Bedürfnissen der Zielgruppen?
Sicherheit von Frauen	Ist die Sicherheit von Frauen gegenüber sexuellen Übergriffen gewährleistet? Wird die spezielle Bedrohung von Frauen in Nothilfesituationen bei der Planung und Durchführung der Maßnahmen berücksichtigt?

⇒ **Schritt 4 und 7: Üben des Ablaufs der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen und den Implementierungspartnern:**

- Zur Verdeutlichung des Ablaufs, aber auch der Schwierigkeiten einer Selbstevaluierung mit den Zielgruppen sind Rollenspiele gut geeignet.

⇒ **Schritt 5: Herstellung von lokal angepasstem Material zur Visualisierung:**
vgl. Abbildung 5.

Abbildung 5: Beispiele für visualisierte Aspekte: „Partizipation“ und „Wirkungen“
(Bilder aus Mosambik)



4.3.2 Durchführung der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen

✓ Ziel	Bewertung der verschiedenen Aspekte des Projekts durch ZielgruppenvertreterInnen sowie Vertiefung problematischer Aspekte.
🧑 Beteiligte	Gruppen von 10-20 VertreterInnen der Zielgruppen, FacilitatorInnen
🕒 Dauer	2 - 3½ Stunden pro Gruppe
✂️ Material	<ul style="list-style-type: none"> • Während des FacilitatorInnen-Trainings produziertes Material zur Visualisierung der Aspekte • Gegenstände zur Abstimmung (z.B. Steinchen oder Maiskörner) • Fragebogen für die Selbstevaluierung mit den Zielgruppen als Dokumentationsvorlage für die FacilitatorInnen (➤ Annex 1)

📄 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1	Einführung: ⇒ TIPPS <ul style="list-style-type: none"> • Erklärung von Anlass, Bedeutung und Ablauf der Selbstevaluierung
Schritt 2	Abstimmung über Aspekte des Projekts: ⇒ TIPPS <ul style="list-style-type: none"> • Erklärung der Aspekte an Hand des Visualisierungsmaterials • Bewertung der einzelnen Aspekte mit Abstimmungsgegenständen durch die ZielgruppenvertreterInnen (z.B. Legen von Maiskörnern, Steinchen, etc.) • Auszählung und Dokumentation der Stimmen
Schritt 3	Vorstellung der Ergebnisse durch den/die FacilitatorIn
Schritt 4	Befragung nach Gründen für negative Bewertungen und Dokumentation
Schritt 5	Vertiefung des Aspekts mit den meisten negativen Bewertungen <ul style="list-style-type: none"> • Anleitung einer Gruppendiskussion: Am Vertiefungsschema der Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen orientieren, aber nicht visualisieren (detaillierte Beschreibung von eventuellen Problemen und deren Gründe, Identifizierung möglicher Beiträge zur Lösung seitens der Zielgruppen)

	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung der wichtigsten Argumente und Ergebnisse der Diskussion im Dokumentationsschema
Schritt 6	<p>Information über weitere Schritte der Selbstevaluierung des Projekts</p> <p><i>Falls ZielgruppenvertreterInnen am Synthese-Workshop teilnehmen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wahl von RepräsentantInnen <p><i>Falls ZielgruppenvertreterInnen nicht am Synthese-Workshop teilnehmen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung welche/r ProjektmitarbeiterIn für die Weiterleitung der Ergebnisse der gesamten Selbstevaluierung an die Zielgruppen zuständig ist

TIPPS

⇒ Allgemein:

- Eine Arbeitsteilung für Gesprächsleitung und Dokumentation zwischen den beiden FacilitatorInnen ist sinnvoll.
- Es empfiehlt sich, die Dokumentation der Beurteilungsphase während des Prozesses durchzuführen. Die Vertiefungsphase kann an Hand eines Gedächtnisprotokolls dokumentiert werden.
- Die FacilitatorInnen sollten darauf achten Neutralität zu wahren.
- Es hat sich bewährt, nach der ersten Selbstevaluierung mit den Zielgruppen eine Besprechung zwischen ModeratorIn und FacilitatorInnen durchzuführen, um Probleme und Fragen zu klären und Anpassungen für die nächsten Durchläufe vorzunehmen.

⇒ Schritt 1: Einführung:

- Ein Überblick über die einzelnen Aspekte und den Bewertungsmodus am Anfang ist hilfreich.
- Es kann von Vorteil sein, sofort im Anschluss an die Erklärung bewerten zu lassen, bevor zum nächsten Aspekt übergegangen wird.

⇒ Schritt 2: Abstimmung über Aspekte des Projekts:

- Der Abstimmungsvorgang kann als geheime Wahl oder offen durchgeführt werden, die Entscheidung darüber sollte von den FacilitatorInnen je nach Kontext getroffen werden.
- Es sollte versucht werden, die Beeinflussung im Abstimmungsverhalten zwischen ZielgruppenvertreterInnen zu minimieren.

4.4 Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern

✓ Ziel	Bewertung der verschiedenen Aspekte des Projekts durch die Implementierungspartner sowie ggf. Vertiefung problematischer Aspekte
 Beteiligte	MitarbeiterInnen von Partnerorganisationen, FacilitatorInnen
 Dauer	ca. 2 Stunden
 Material	Fragebögen zur Selbstevaluierung des Projekts mit Implementierungspartnern (pro TeilnehmerIn ein Exemplar und ein Exemplar zur Dokumentation durch die FacilitatorInnen) (➤ Annex 1)

 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1	Einführung und Überblick über Ablauf
Schritt 2	<p>Individuelles Ausfüllen des Fragebogens: ⇨ TIPPS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erklärung der Inhalte und des Bewertungsmodus des Fragebogens <ul style="list-style-type: none"> <u>Dabei betonen,</u> <ul style="list-style-type: none"> • dass die Bewertung nur zur Identifizierung von möglichem Diskussionsbedarf dient. • dass möglichst spontan und „intuitiv“ bewertet werden soll. • dass erklärende „Kommentare“ in der dafür vorgesehenen Spalte bei einer Bewertung unter „trifft nicht vollständig zu“ notiert werden sollen. • Individuelle Bewertung durch die MitarbeiterInnen der Partnerorganisationen
Schritt 3	<p>Diskussion der Aspekte des Fragebogens im Plenum: ⇨ TIPPS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchgehen des Fragebogens im Plenum, um eine gemeinsame konsensfähige Bewertung zu finden • Dokumentieren von Kommentaren und eventuell genannten Problemen • Ggf. Identifizieren und Dokumentieren von Lösungsmöglichkeiten
Schritt 4	Information über weiteres Vorgehen im Rahmen der Selbstevaluierung des Projekts

	<p><i>Falls Implementierungspartner am Synthese-Workshop teilnehmen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wahl von RepräsentantInnen <p><i>Falls Implementierungspartner nicht am Synthese-Workshop teilnehmen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung welche/r ProjektmitarbeiterIn für die Weiterleitung der Ergebnisse der gesamten Selbstevaluierung an die Implementierungspartner zuständig ist
Schritt 5	<p>Dokumentation der individuellen Bewertungen:</p> <p>Eintragen der individuellen Bewertungen und Übertragen der Kommentare und Lösungsvorschläge in den Fragebogen (➤ Annex 1).</p>

TIPPS

⇒ **Allgemein:**

- Falls nötig, sind gemeinsame Kommunikationsregeln zu beschließen, beispielsweise: Alle Beiträge sind gleichwertig, jede/r darf zu Wort kommen, in der „ich-Form“ sprechen, Redebeiträge anmelden, etc.
- Die Moderation kann durch Hierarchieverhältnisse erschwert werden; die Teilnahme des Projektleiters kann hilfreich bzw. erforderlich sein.

⇒ **Schritt 2: Individuelles Ausfüllen des Fragebogens:**

- Es hat sich bewährt, jeden Aspekt des Fragebogens einzeln durchzugehen und etwaige Verständnisschwierigkeiten zu klären.

⇒ **Schritt 3: Diskussion der Aspekte des Fragebogens im Plenum:**

- Es ist wichtig, auf die möglichst konkrete Formulierung von Kommentaren und Lösungsvorschlägen zu dringen.

4.5 Synthese

Um die Ergebnisse auf dem abschließenden Syntheseworkshop vergleichen und analysieren zu können, bedarf es der Aufbereitung der Ergebnisse der einzelnen Gruppen.

4.5.1 Aufbereitung der Ergebnisse:

✓ Ziel	Zusammenführung, Aufbereitung und Visualisierung der Ergebnisse aller Selbstevaluierungen
👥 Beteiligte	FacilitatorInnen, ModeratorIn und zeitweise ProjektleiterIn
🕒 Dauer	½ Tag
✂️ Material	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgefüllte Fragebögen • Visualisierungsmaterial (Pinwände, Flipcharts, Stifte, etc.)

📁 Inhalt & Ablauf	
•	Zusammenstellung und Visualisierung der Ergebnisse der Selbstevaluierungen mit den Zielgruppen und mit den Implementierungspartnern (falls Implementierungspartner vorhanden sind und eine Selbstevaluierung mit diesen statt gefunden hat) durch die FacilitatorInnen mit Unterstützung des Moderators/der Moderatorin
•	Zusammenstellung und Visualisierung der Ergebnisse der Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen durch den/die ModeratorIn
•	Aufbereitung der dokumentierten Probleme (dokumentierte Begründungen für negative Bewertungen sowie Ergebnisse der Vertiefungen) durch die FacilitatorInnen, den/die ModeratorIn und den/die ProjektleiterIn nach den drei Kategorien: 1) von einzelnen ProjektmitarbeiterInnen lösbare Probleme, 2) vom Projektteam lösbare Probleme, 3) nur extern lösbare Probleme

4.5.2 Synthese-Workshop

✓ Ziel	Zusammenführung und Analyse der Ergebnisse aller Selbstevaluierungen als Grundlage für die Festlegung von Aktivitäten zur Problemlösung
👤 Beteiligte	ProjektmitarbeiterInnen, eventuell Implementierungspartner und ZielgruppenvertreterInnen, FacilitatorInnen, ModeratorIn
🕒 Dauer	1 - 1½ Tage
✂️ Material	<ul style="list-style-type: none"> • Visualisierte Resultate aller Selbstevaluierungen • Großformatiges Schema für den Vertiefungsschritt (➤ Annex 2) • Großformatiges Schema für den Aktionsplan (➤ Annex 3) • Schema für den Selbstevaluierungsbericht (➤ Annex 4)

📅 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1	Präsentation der Ergebnisse der Selbstevaluierung mit den Zielgruppen/mit Implementierungspartnern durch die FacilitatorInnen
Schritt 2	Präsentation der Ergebnisse der Selbstevaluierung mit den ProjektmitarbeiterInnen durch den/die ModeratorIn: <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Bewertungsergebnisse • Darstellung von Problemen aus Kommentaren und Vertiefungen an Hand der drei Problemkategorien • Delegation der Probleme der Kategorie 1 (von Technikern zu lösen) an die zuständigen TechnikerInnen (falls keine Einwände, im Folgenden lediglich Berücksichtigung der Kategorien 2 und 3)
Schritt 3	Vergleich der Ergebnisse der Selbstevaluierungen der verschiedenen Gruppen ⇒ TIPPS <ul style="list-style-type: none"> • Nennen der Aspekte, bei denen keine der Gruppen Diskussionsbedarf sieht (Richtwert <25 % der Bewertungen bei ☹) • Hervorhebung der Aspekte, bei denen eine oder alle Gruppen Diskussionsbedarf sehen (Richtwert >25 % der Bewertungen bei ☺) oder erhebliche Differenzen in den Bewertungen bestehen
Schritt 4	Vertiefung von diskussionswürdigen Aspekten: <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl von zwei Aspekten, die vertiefend diskutiert werden sol-

	len <ul style="list-style-type: none"> • Ausfüllen des Vertiefungsschemas (vgl. Selbstevaluierung mit ProjektmitarbeiterInnen Kapitel 4.2) ⇒ TIPPS
Schritt 5	Entscheidungsfindung: <ul style="list-style-type: none"> • Ausfüllen eines Aktionsplans (vgl. Selbstevaluierung mit ProjektmitarbeiterInnen Kapitel 4.2) ⇒ TIPPS
Schritt 6	Evaluierung des Gesamtprozesses: ⇒ TIPPS
Schritt 7	Dokumentation: <ul style="list-style-type: none"> • Übertragen der Ergebnisse der Vertiefungsphase und des Aktionsplans in das Schema für den Selbstevaluierungsbericht.

TIPPS

⇒ Allgemein:

- Die Arbeit der FacilitatorInnen kann mit einem Zertifikat gewürdigt werden.
- Falls nötig, sind gemeinsame Kommunikationsregeln zu beschließen, beispielsweise: alle Beiträge sind gleichwertig, jede/r darf zu Wort kommen, in der „ich-Form“ sprechen, Redebeiträge anmelden, etc.

⇒ Schritt 3: Vergleich der Ergebnisse der Selbstevaluierungen der verschiedenen Gruppen:

- Die genannten Prozentzahlen können allenfalls als Richtwerte verstanden werden und müssen situationsabhängig angepasst werden.

⇒ Schritt 4: Vertiefung von diskussionswürdigen Aspekten:

- Ein Verfahren, das sich bisher bewährt hat, ist, dass jede/r ProjektmitarbeiterIn fünf Punkte auf die drei Aspekte verteilt, die ihm/ihr am diskussionswürdigsten erscheinen.

⇒ Schritt 5: Entscheidungsfindung:

- Es können bei der Vertiefung ein und desselben Problems unterschiedliche Facetten angesprochen werden. Es ist Aufgabe des Moderators darauf zu achten, dass für alle Facetten das Schema angewendet wird.
- Es hat sich als sehr wichtig erwiesen, die Eintragungen sowohl in das Vertiefungsschema als auch in den Aktionsplan so konkret wie möglich zu formulieren.
- Der Aktionsplan sollte an einem Ort aufgehängt werden, wo er auch nach der Selbstevaluierung von allen eingesehen werden kann.

⇒ Schritt 6: Evaluierung des Gesamtprozesses:

Fragen dafür können sein:

- Wie war für mich der Gesamtprozess?
- Was habe ich dabei gelernt?
- Sind die Ergebnisse für mich hilfreich?
- Veränderungsvorschläge/was würde ich nächstes Mal anders machen?
- Was war die positivste/negativste Erkenntnis?

4.6 Dokumentation und Berichterstellung

Die Berichterstattung umfasst einen Selbstevaluierungsbericht, der für die Projektleitung bestimmt ist und alle Ergebnisse aus den einzelnen Schritten der Selbstevaluierung enthält, sowie einen Abschlussbericht, der in zusammenfassender Form die qualitativen Ergebnisse für übergeordnete Strukturen aufbereitet.

4.6.1 Selbstevaluierungsbericht

✓ Ziel	Ergebnissicherung für das Projekt
 Beteiligte	ModeratorIn
 Dauer	1 Tag
 Material	<ul style="list-style-type: none"> • alle ausgefüllten Fragebögen und Dokumentationsschemata • Schema für den Selbstevaluierungsbericht (➤ Annex 4)

 Inhalt & Ablauf
<ul style="list-style-type: none"> • Ausfüllen des Dokumentationsschemas bestehend aus allen Bewertungs- und Vertiefungsschemata und Aktionsplänen (➤ Annex 2, 3, 4)
<ul style="list-style-type: none"> • Kommentierung des Gesamtprozesses

4.6.2 Abschlussbericht

✓ Ziel	Ergebnissicherung für übergeordnete Strukturen
 Beteiligte	ModeratorIn, ProjektleiterIn
 Dauer	½ - 1 Tag
 Material	<ul style="list-style-type: none"> • Der Selbstevaluierungsbericht als Grundlage • Schema für den Abschlussbericht (➤ Annex 5)

 Inhalt & Ablauf
<ul style="list-style-type: none"> • Ausfüllen des Schemas für den Abschlussbericht (➤ Annex 5)
<ul style="list-style-type: none"> • Kommentierung des Gesamtprozesses durch den/die ModeratorIn und den/die ProjektleiterIn

Annex

Annex

Annex 1: Fragebogen

Fragebogen für die Selbstevaluierung

Datum:	trifft vollständig zu	trifft nicht vollständig zu	Kommentare
Projekt:			

Z1	Partizipation	☺	☹
	Die Zielgruppe ist aktiv in die Planung, Implementierung und Evaluierung des Projekts eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z2	Erreichung der Zielgruppe	☺	☹
	Die vorgesehene Zielgruppe wird erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z3	Wirkung	☺	☹
	Die Nutzung der Leistungen des Projekts schafft eine tatsächliche Verbesserung der Lebenssituation der Zielgruppe.		
Z3.1	Aktivität A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z3.2	Aktivität B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z3.3	Aktivität C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z4	Nachhaltigkeit	☺	☹
	Die erreichten Verbesserungen bleiben auch nach Ende des Projekts bestehen.		
Z4.1	Aktivität A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z4.2	Aktivität B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z4.3	Aktivität C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z5	Durch das Projekt verursachte Konflikte und Probleme	☺	☹
	Durch das Projekt werden Probleme und Konflikte weder verursacht noch verstärkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z6	Eigenbeitrag der Zielgruppe	☺	☹
	Der Eigenbeitrag der Zielgruppe ist angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z7	Rechtzeitigkeit	☺	☹
	Die Hilfe erreicht die Zielgruppe rechtzeitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z8	Bedürfnisse	☺	☹
	Die Hilfe entspricht den dringendsten Bedürfnissen der Zielgruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z9	Sicherheit von Frauen	☺	☹
	Die Sicherheit von Frauen gegenüber sexuellen Übergriffen ist gewährleistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Modul 1: Zielgruppe, Implementierungspartner und ProjektmitarbeiterInnen

nur in Nothilfeprojekten

P1	Planung	☺	⊗	
	Die Projektplanung ist gut/ realistisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P2	Plananpassung	☺	⊗	
	Die Pläne werden an sich verändernde Umstände angepasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P3	Implementierung	☺	⊗	
	Die Durchführung der Projektleistungen ist von hoher Qualität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P4	Monitoring	☺	⊗	
	Die Wirkungen der Projektaktivitäten werden regelmäßig beobachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P5	Koordinierung	☺	⊗	
	Die Projektaktivitäten werden mit anderen relevanten Akteuren koordiniert (NROs, Administration, usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P6	Umweltwirkung	☺	⊗	
	Das Projekt verursacht bzw. verstärkt keine Umweltprobleme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P7	Gender	☺	⊗	
	Bei der Planung und Implementierung des Projekts werden die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P8	HIV/Aids	☺	⊗	
	In unseren Projektmaßnahmen wird das Problem HIV/Aids berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P9	Arbeitssicherheit	☺	⊗	
	Die Arbeitssicherheit der Mitarbeiter ist immer gewährleistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P10	Transparenz	☺	⊗	
	Die Zielgruppe ist vollständig über ihren Anspruch auf Hilfe informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Modul 2: Implementierungspartner, ProjektmitarbeiterInnen

nur in
Nothilfeprojekten

11	Zielerreichung	☺	☹	
	Die angestrebten Ziele werden durch die Projektaktivitäten erreicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Interne Kooperation	☺	☹	
	Die ProjektmitarbeiterInnen tauschen die für ihre Arbeit notwendigen Informationen aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	Externe Kooperation	☺	☹	
	Die Kooperation zwischen dem Projekt und dem Landesbüro ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Kosten/Nutzen	☺	☹	
	Die Verwendung der Ressourcen des Projekts bewirkt den gewünschten Nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Arbeitsorganisation	☺	☹	
	Die Projektaufgaben sind in einer Weise aufgeteilt, die es erlaubt, sie rechtzeitig zu erfüllen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	Arbeitsatmosphäre	☺	☹	
	Die Arbeitsatmosphäre im Projekt ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	Öffentlichkeitsarbeit	☺	☹	
	Die Arbeit des Projekts ist nationalen und internationalen Einrichtungen und Organisationen bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Modul 3: ProjektmitarbeiterInnen

Was wichtig ist, aber in den Aussagen oben fehlt:

--

Annex 2: Vertiefungsschema

Aktuelle Situation	Ursachen für die Situation	Gewünschte Situation	Lösungsvorschläge
Wichtige Entscheidungen werden von lokalen Autoritäten getroffen ohne Rücksprache mit der Zielgruppen	Bedürfnisse der Zielgruppen werden in Workshops identifiziert, an denen nur lokale Autoritäten teilnehmen	Abgestimmtheit der Projektmaßnahmen auf die Bedürfnisse der Zielgruppen	Erste Bedürfnisanalyse mit möglichst vielen BewohnerInnen der Dörfer durchführen
...			

Annex 3: Aktionsplan

Was?	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Bemerkungen
Identifikation der Bedürfnisse der Zielgruppen in Dorfversammlungen	Herr Musterfrau	Monitore der DWHH, Zielgruppen	15.10.2004	Frühe Ankündigung der Versammlung
...				

Annex 4: Berichtsschema Selbstevaluierungsbericht

Gesamtdokumentation der Bewertungsergebnisse der Selbstevaluierung (Nothilfe)

Projekt: Musterprojekt	Selbstevaluierung mit ProjektmitarbeiterInnen	Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern	Selbstevaluierung mit Zielgruppe
	Datum: 02.11.11 Anzahl der TeilnehmerInnen: 20	Datum: 04.11.11 Anzahl der TeilnehmerInnen: 6	Datum: 05.-08.11.11 Anzahl der TeilnehmerInnen: 100 (5 Dörfer)
	Kommentare (insbesondere wenn die Aussage nicht zutrifft)	Kommentare (insbesondere wenn die Aussage nicht zutrifft)	Kommentare (insbesondere wenn die Aussage nicht zutrifft)
	trifft vollständig zu <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	trifft vollständig zu <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	trifft vollständig zu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Z1 Partizipation	Die Zielgruppe ist aktiv in die Planung, Implementierung und Evaluierung des Projekts eingebunden.		Entscheidungen von Autoritäten ohne Rücksprache mit Zielgruppen. Lösung: Prioritätensetzung durch Zielgruppen
Z2 Erreichung der Zielgruppe	Die vorgesehene Zielgruppe wird erreicht.	Schlechte Abstimmung bei Zielgruppenauswahl	
Z3 Wirkung	Die Nutzung der Leistungen des Projekts schafft eine tatsächliche Verbesserung der Lebenssituation der Zielgruppe.	Unseriöse Repräsentanten der Kommunen	
Z3.1 Aktivität A (z.B. Obstanbau)			
Z3.2 Aktivität B (z.B. Latrinenaubau)			

Projekt:	Selbstevaluierung mit ProjektmitarbeiterInnen		Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern		Selbstevaluierung mit der Zielgruppe
	😊	☹️	😊	☹️	
P1 Planung					
Die Projektplanung ist gut/realistisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2 Plananpassung					
Die Pläne werden an sich verändernde Umstände angepasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3 Implementierung					
Die Durchführung der Projektleistungen ist von hoher Qualität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P4 Monitoring					
Die Wirkungen der Projektaktivitäten werden regelmäßig beobachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P5 Koordinierung					
Die Projektaktivitäten werden mit anderen relevanten Akteuren koordiniert (NROs, Administration, usw.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P6 Umweltwirkung					
Das Projekt verursacht bzw. verstärkt keine Umweltprobleme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P7 Gender					
Bei der Planung und Implementierung des Projekts werden die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projekt:	Selbstevaluierung mit ProjektmitarbeiterInnen	Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern	Selbstevaluierung mit der Zielgruppe																																
P8 HIV/Aids In unseren Projektmaßnahmen wird das Problem HIV/Aids berücksichtigt. P9 Arbeitssicherheit Die Arbeitssicherheit der MitarbeiterInnen ist immer gewährleistet. P10 Transparenz Die Zielgruppe ist vollständig über ihren Anspruch auf Hilfe informiert.	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
I1 Zielerreichung Die angestrebten Ziele werden durch die Projektaktivitäten erreicht. I1 Interne Kooperation Die ProjektmitarbeiterInnen tauschen die für ihre Arbeit notwendigen Informationen aus. I2 Externe Kooperation Die Kooperation zwischen dem Projekt und dem Landesbüro ist gut.	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																

Projekt:	Selbstevaluierung mit ProjektmitarbeiterInnen		Selbstevaluierung mit Implementierungspartnern	Selbstevaluierung mit der Zielgruppe
I3 Kosten/Nutzen Die Verwendung der Ressourcen des Projekts bewirkt den gewünschten Nutzen.	☺	☹		
I4 Arbeitsorganisation Die Projektaufgaben sind in einer Weise aufgeteilt, die es erlaubt, sie rechtzeitig zu erfüllen.	☺	☹		
I5 Arbeitsatmosphäre Die Arbeitsatmosphäre im Projekt ist gut.	☺	☹		
I5 Öffentlichkeitsarbeit Die Arbeit des Projekts ist nationalen und internationalen Einrichtungen und Organisationen bekannt.	☺	☹		
Was wichtig ist, aber in den Aussagen oben fehlt:				

Annex 5: Berichtsschema Abschlussbericht

Projekttitle: Musterprojekt
Projektleiter: Frau Mustermann
Durchführungszeitraum der Selbstevaluation: 01.-11.11.11
Name des Moderators: Herr Musterfrau
Anzahl der Teilnehmer an der Selbstevaluierung
Projektmitarbeiter: 20
Zielgruppen: 300 (15 Dörfer)
Partner: 10
Merkmale der befragten Zielgruppen: Unterteilung der Zielgruppen in Männer und Frauen

Aspekte mit Diskussionsbedarf

Aspekte	Ausgewählt durch	Kommentare	Lösungsansätze
Angepasstheit der Leistung auf Bedürfnisse der Zielgruppen	Zielgruppen	Verzicht von Lebensmittellieferungen zu Gunsten von Saatgut	Neuorientierung zukünftiger Projekte
...			

Aspekte ohne Diskussionsbedarf

Aspekte
Auswahl der Zielgruppen
...

Kommentar der Moderation zu Ablauf und Ergebnissen der Selbstevaluierung:

Kommentar der Projektleitung zu Ablauf und Ergebnissen der Selbstevaluierung:

List of SLE publications	No.
Klemens Hubert , Georg Dürr, Henrik Einfeld, Sigismund Hadelich, Heinz Haug, Irene Haug, Adolf Kraus, Ludwig Löschner, Claus-Rudolf Spranger, Agricultural Production in Kisii District/Kenya and Proposals for its Development . Berlin, 1972	IV/1*
Manfred Schulz , Ursula Bauhoff, Henning Bosüner, Heinrich Ehlers, Helmut Heumos, Franz Ring, Peter Schimann, Jean-P. Stauss, Rapports du stage 1972 à Madagascar - Aspects du développement . Berlin, 1972	IV/2*
Ramesh Chandra Agrawal , Wilfried Blaschnek, Hellmut Fischer, Andreas Frey, Eberhard Göhsing, Willi Nesselrath, Franz Rauch, A Study of the Working and Impact of Indo-German Agricultural Project, Kangra . (India). Berlin, 1973	IV/3*
Herbert Ströbel , Angelika Schneider, Dietrich Stotz, Engelbert Veelbehr, Annemarie Wäschle, Josef Weber, An Economic Analysis of Smallholder Agriculture in the Kericho District , (Kenya). Berlin, 1973	IV/4*
Hans Gsänger , Michael v. Gemmingen, Bernd Lassen, Bernhard Meier, Manfred Metz, Gloria Petrocivis, Wichard Ziebell, The Marketing System for Fruit and Vegetables in Ibadan - A Case Study -, (Nigeria). Berlin, 1973	IV/5*
Ramesh Chandra Agrawal , Gerhard Anger, Franz Brandner, Günter Dresrüsse, Ilse Fritz, Johannes Kotschi, A Study of the Role of Nationalized Banks in Financing Agriculture in the District of South Kanara , (India). Berlin, 1974	IV/6
Peter Neunhäuser , Christian Döbel, Ingrid Foik, Hans Häusler, Norbert Jost, Bernhard Labus, Hans Pfister, Survey on Smallholder Agriculture in West Sumatra , (Indonesia). Berlin, 1974	IV/7*
Ursula Hadelich-Bauhoff , Wolfgang Bayer, Hans-G. Danninger, Ludwig Hoffmanns, Reinhild Schepers, Gerhard Schnepel, Aspects of Cotton Production in Ulanga District , (Tanzania). Berlin, 1974	IV/8*
Thomas Teuscher , Elisabeth Hässler, Elmar Locher, Barbara Meyer, Konrad Sandhofer, Reinhold Swoboda, Mona Tammer, Feasibility Study on the Establishment of Smallholder Dairy Colonies in Connection with Cattle Multiplication Units in West Malaysia . Berlin, 1975	IV/9
Eberhard Grosser , Wolfram Brünger, Christoph Diewald, Niels Hansen, Wulf Killmann, César Maldonado, Maria-Theresia Maldonado, Problemática y perspectivas de desarrollo en la agricultura migratoria de una subregión de la Selva Lacandona , (Chiapas, México). Berlin, 1975	IV/10*
Hans Gsänger , Dorothea Altes, Jürgen Hörner, Friedolf Lau, Günter Raad, Gerhard Vollmer, Karl-Ludwig Zils, How to Make Co-Operative Marketing Viable - The Case of Sweet Orange Marketing in Thailand . Berlin, 1975	IV/11*
Ramesh Chandra Agrawal , Peter Englberger, Peter Munzinger, Norbert Rossler, Ludwig Schatz, A Study of Hill Agriculture in Almora (India) - Present Status and Future Strategy for Development . Berlin, 1976	IV/13

- Bernd Schubert**, Wolf Dieter Hartmann, Wolfgang Kunze, Klaus Pilgram, Norbert Walter, Richard Zink, **Study and Experiment on Marketing of Fazal-I-Manani Plums in Peshawar/Pakistan**. Berlin, 1976 IV/14
- Hans-Jürgen Daunicht**, Annette Bernd, Herbert Jenrich, Rainer Struck, Doris Werner, **Capacidad de uso y de manejo de los suelos del Valle Matehuala-Huizache, San Luis Potosí, México**. Berlin, 1976 IV/15
- Hans-Jürgen Daunicht**, Annette Bernd, Herbert Jenrich, Rainer Struck, Doris Werner, **Nutzungskapazität und Bewirtschaftung der Böden des Tales Matehuala-Huizache, San Luis Potosí, México**. Berlin, 1977 IV/16
(Deutsche Fassung von Nr. IV/15)
- Peter Neunhäuser**, Claus Auer, Gerhard Brandt, Gerhard Fischer, Claus Wagner, Anton Wirth. **Possibilities of the Introduction of Draught Animals in the North-West Province of the United Republic of Cameroon**. Berlin, 1977 IV/18
- Thomas Teuscher**, Richard Baptist, Dedo Geinitz, Karimul Md. Huq, Rolf Peter Mack, Ernst-Axel Momber, Christiane Rehse, **Further Development of Milk Collecting Centre Jasin, Malaysia, for Smallholder Dairying**. Berlin, 1977 IV/19
- Eberhard Grosser, Jochen Pfeiffer**, Günter Baumann, Frank Bremer, Alhoussène Condé, Michael Götze, Walter Hauth, Delphine Onwumere, **Etude agro-socio-économique de base sur les conditions de développement de la Sous-Préfecture de Paoua, Ouham-Pende, (Empire Centrafricain)**. Tome I, Berlin, 1977 IV/20*
- Eberhard Grosser, Jochen Pfeiffer**, Günter Baumann, Frank Bremer, Alhoussène Condé, Michael Götze, Walter Hauth, Delphine Onwumere, **Etude agro-socio-économique de base sur les conditions de développement de la Sous-Préfecture de Paoua, Ouham-Pende, (Empire Centrafricain)**. Tome II (Deutsche Zusammenfassung, Annexes). Berlin, 1977 IV/20a
- Peter Munzinger**, Cornelia Deubler, Ralph Jätzold, Detlev Leitner, Renate Melcher, Ulrich Mey, Gerald Rathert, **The Hindi-Magogoni Settlement Scheme in Lamu District, Coastal Province of Kenya**. Berlin, 1978 IV/22
- Ramesh Chandra Agrawal**, Horst Ammann, Hannelore Gelmroth, S.M. Kaikobad, Eberhard Nau, Ursula Nölle, **A Study of Fertilizer Use in Gandaki Zone of Nepal**. Berlin, 1978 IV/23
- Thomas Teuscher**, Gerd Addicks, Gerd Bleckmann, Hans-Jürgen Bösel, Michael Holzheimer, Erich Klinger, Josef Niedermayer, **Livestock Development in West Sumatra (Indonesia)**. Berlin, 1978 IV/24
- Detlev Böttcher**, Hans Diederichsen, Hans-Joachim Esderts, Monika Herz, Hubert Schillinger, Wolfgang Schipprack, **Etude sur le développement de la demande et de la commercialisation de la production maraîchère au périmètre public irrigué de Bou Heurtma, Jendouba, Tunisie**. Berlin, 1979 IV/25

- Eberhard Grosser, Aliou Ibra Ba, Klaus Berger, Curt von Gossler, Matthias Grunewald, Bernd Kadura, Helga Neumann, Analyse de situation de la région du Tagant (République Islamique de Mauritanie) avec attention particulière aux aspects socio-économiques.** Berlin 1979/80 IV/26
- Kurt J. Peters, Georg Deichert, Edeltraud Drewes Günter Fichtner, Sabine Moll, Fernando Chavarria, Bréhima Diakité, Goat production in low income economic units of selected areas of West-Malaysia.** Berlin, 1979 IV/27*
- Hannelore Börgel, Barbara Arend, Carola Jacobi, Samuel Kanyarukiga, Alois Kullaya, Berga Lemaga, Sulemann Mogaeka, Wolfgang Prante, Production, Marketing and Consumption of Potatoes in the Ethiopian Highlands (Holetta, Awassa, Alemaya).** Berlin, 1980 IV/29*
- Ramesh Chandra Agrawal, Eberhard Bauer, Manfred Beier, Julia Böcker, Gerd Juntermanns, Theda Kirchner, Reinhard Woytek, A Study of Agriculture Credit for Small Farmers in Uttar Pradesh/India.** Berlin, 1980 IV/30
- Thomas Teuscher, et.al., Possibilités d'intensification et d'intégration de l'élevage dans les exploitations agricoles des régions Plateaux et Centrale au Togo.** Berlin, 1980 IV/31*
- Klaus Baumgarten, Norma Bethke, Jutta Lehmann, Hans-Ludwig Mayer, Joachim Schröder, Roland Weckend, Present Situation and Development Possibilities for Smallholder Settlements in the Newly Reclaimed Mariut Area in Egypt.** Berlin, 1982 IV/34
- Bernd Schubert, Herbert Butscher, Christopher Kellner, Oskar Linn, Margot Thomsen, Bernd Wolf, Vegetables in East Kalimantan. Agro-Economic Nutritional and Ecological Aspects of Promoting Vegetable Production and Marketing in Three Districts of East Kalimantan - Indonesia.** Berlin, 1982 IV/35*
- Jürgen Hopp, Gerald Rathert, Regula Egli-Frey, Maria Fiedler, Martin Harder, Stephan Jansen, John Kasonta, Karl-Peter Kirsch, Reiner Radermacher, Melanie Tigges-Ismael, Base Line Survey in Coconut Growing Areas of Tanzania.** Berlin 1983 IV/36
- Peter Schröder, Sylvia Brunold, Günther Mühlbauer, Martin Orth, Angela Petersen, Richard Preißler, Kai Rehfeldt, Andreas Schumacher, Investigation on Current Yield Potentials on Tax Allotments on the Islands of Ha'apia and Vava'u, Kingdom of Tonga (South Pacific).** Berlin, 1983 IV/38
- Peter Neunhäuser, Herbert Bayreuther, Albert Engel, Michael Friesenegger, Aziz Magelassa, Antonio Monteiro Neves, Verena Renneke, Walter Salzer, Appropriate Land Use Systems for Smallholder Farms - A Survey of Ecological and Socio-Economic Conditions in the Machakos District (Kenya).** Berlin, 1983 IV/39*
- Günter Kleemann, Eberhard Krain, Renate Kuchenreuther, Alfonso Otero Moreno, Heinrich Sauter, Johannes Thaysen, Andrea Warner, Situación actual y Potencial de la Producción Lechera en Explotaciones de Doble Propósito en el Pie de Monte Llanero (Meta, Colombia).** Berlin, 1983 IV/40

- Hessameddin Tabatabai**, Karl Friedrich Glombitza, Peter Kowoll, Leon Macioszek, Rupert Othmer, Wilhelm Simons, **Production and Marketing of Milk in the Smallholder Sector of the Western Region/Jamaica**. Berlin, 1984 IV/41
- Khosrow Saidi**, Heike Kross, Hans-Martin Lorenzen, Peter Pfaumann, Joachim Schwanck, Susanne Welz, Jutta Werdes, **Baseline Survey of Agriculture and Living Conditions in Semonkong Region/Lesotho**. Berlin, 1984 IV/42
- Uwe Jens Nagel**, Bernd Bültemeier, Andrew B. Dua, Veronika Gruber, Thomas Krimmel, Uwe Prien, Sigfrid Schröder, Andreas Springer-Heinze, **The Modified Training and Visit System in the Philippines - A Study on the Extension Delivery System in Region III**. Berlin, 1984 IV/43
- Gerd Ramm**, Geert Balzer, Manfred van Eckert, Regina Hugo, Barbara Massler, Rolf Müller, Jürgen Richter, **Integration of Animal Husbandry into Transmigrant Farming Systems in the Middle Mahakam Area, East Kalimantan, Indonesia**. Berlin, 1985 84
- Ramesh Chandra Agrawal**, Elisabeth Brandt-Gerbeth, Irmgard Hettich, Joachim Jeltsch, Thomas Karasch, Elisabeth Mildeberger, Kadir Mwadin, August Visser, **Possibilities of Increasing Rural Incomes in Dhading District, Nepal**. Berlin, 1985 85
- Albert Engel**, Miguel Calderón-Hagemann, Wolfgang Herbinger, Waltraud Keipp, Jochen Knoth, Gesa Schoop, Henning Weise, **Promoting Smallholder Cropping Systems in Bo-Pujehun/Sierra Leone - An Assessment of Traditional Cropping Development Project**. Berlin, 1985 86
- Frank Bremer**, Dietrich Busacker, Alpha Diallo, Hauke Fehlberg, Christine Meyer, Willi Monigatti, Karl-Heinz Spiegel, **Les possibilités de promotion des petites exploitations agricoles dans la Province Atlantique, Bénin**. Berlin, 1986 94*
- Anne Valle-Zárate**, Georg-Friedrich Heymell, Manfred Jeebe, Klaus Lengefeld, Hergung Sandhagen, Manfred Szyszka, **Condiciones Actuales y Potencial de la Producción Porcina para Mejorar la Situación del Pequeño Productor en la Provincia Gran Chaco - Bolivia**. Berlin, 1986 95
- Peter Neunhäuser**, Dorothee Aehling, Rainer Droste, Christian Graefen, Hassan Kaya, Rainer Schmidt, Helga Stamm, Kurt Wagner, **Demand for Major Fruit Tree Seedlings including Coconut by Village Farms and Farmers in the Lowland Areas of Tanga Region (Tanzania)**. Berlin, 1986 96
- Bernd Schubert**, Christoph Backhaus, Jochen Humann, Lothar Kleipaß, Klaus Michel, Anne Seyfferth, Petra Windisch, Klaus Zoumer, **Proposals for Farming Systems-Oriented Crop Research of Wawi Highland Agricultural Research Station in Northern Thailand**. Berlin, 1986 101
- Geert Balzer**, Norbert Deipenbrock, Regina Ecker, Martin Eisenbeis, Ulfert Focken, Klaus Gühr, Brigitte Reichelt, Peter Saile, **Shifting Cultivation in West Pasaman, Sumatra (Indonesia)**. Berlin, 1987 102
- César Maldonado**, Richard Bitsch, Ulrich Doms, Herwig Hahn, Gustavo Mejía Yepes, Sabine Preuß, Michael Schucht, **Sistemas de Producción Agropecuaria en dos Zonas del Sur del Ecuador**. Berlin, 1987 103

- Ute Westphal**, Martina Clemens, Karin Gaesing, Uwe Grossmann, Dagmar Kunze, Beate Weiskopf, **Baseline Survey on Smallholders in Nimba County, Liberia - To Facilitate Decision Taking in Project Planning.** Berlin, 1988 109
- Ramesh Chandra Agrawal**, Vera Boerger, Felix Feneberg, Tomas Heintz, Georg Janze, Heike Martin, Pejman Mohseni, **Impact of Cattle Distribution from Governmental Livestock Farms on Smallholders in Sri Lanka.** Berlin, 1988 110
- Reinhard Woytek**, Anette Bähring, Dorothee Dersch, Jutta Habermehl, Peter Kaufmann, Trudy Könemund, Maria Weitz, **Soil Erosion Control and Agroforestry in the West Usambara Mountains - Evaluation of an Extension Approach, Tanzania.** Berlin, 1988 111*
- Heinz-Wilhelm Strubenhoff**, Michael Abel, Ursula Fitzau, Angelika Kemmler, Heidi Mann, Monika Reule, Christel Weller, **Etude socio-économique sur l'élevage traditionnel au Togo.** Berlin, 1988 115
- Theo Rauch**, Karin Janz, Anne Lengemann, Siegfried Mayer, Susanne Michalik, Michael Siebert, Dietrich Suhlrie, **The Sustainability of the Impact of the Integrated Rural Development Programme (IRDP) Zambia/NW-Province.** Berlin, 1988 116
- Frigga Wirth**, Hildegard Brosi, Günther Feiler-Jessensky, Peter Glasauer, Gudrun Krause, Andreas Kunert, Marina Mdaihi, **A Baseline Survey for the Identification of Farming Systems in Zanzibar.** Berlin, 1988 117
- Uwe Jens Nagel**, Karen Ehlers, Ralf Engelhardt, Burkhard Gnass, Christine Martins, Bernd Schwenk, Ronald Siegmund, Gerold Wyrwal, **Focussing Formal Surveys - The Use of Rapid Rural Appraisal for Designing a Survey in Nam Lang (Thailand).** Berlin, 1989 123*
- Ulrike Breitschuh**, Gabriele Bargel, Ingeborg Grimm, Jörg Haas, Iris Harder, Manfred Noll, Rainer Schwarzmeier, Georg Strunden, **Situation socio-économique et agro-écologique: Etudes de cas dans six villages au Département Tillabéri - Niger.** Berlin, 1989 124*
- Hartmut Müller, Rubén Vinueza**, Ivonne Antezana, Andrea Brechelt, Juan Ceballos-Müller, Ruth Kleefisch, Andreas Kress, Maria Stuckenberg, **El Sistema de Comercialización de Ganado Bovino en tres Cantones del Ecuador: Análisis y Recomendaciones.** Berlin, 1989 125
- Thomas Krimmel**, Thomas Duve, Gerd Fleischer, Gazali Ismal, Maimunah Madjid, Hans-Peter Piepho, Anke Schnoor, Mathias Sommer, Sondra Wentzel, **Towards an Institutionalization of Monitoring and Evaluation of Project Impact - The Example of Projects in the Small-Scale Irrigation Sector in West Sumatra, Indonesia.** Berlin, 1990 130
- Theo Rauch**, Lorenz Bachmann, Sibylle Braune, Bastian Ehrhardt, Gertraud Faltermeier, Rolf Speit, Manfred Störmer, **Small-Scale Processing at Rural Centres in Malawi - Possibilities of Development and Promotion.** Berlin, 1990 131

- Dietrich Busacker**, Volker Bode, Sabine Dorlöchter, Angelika Fleddermann, René Förster, Doris Popp, Birgit Schmook, Khaly Sylla, Horst Wattenbach, **L'analyse socio-économique des systèmes d'exploitation agricole et de la gestion de terroir dans le Bas-Saloum, Sénégal.** Berlin, 1990 132*
- Gabriele Bargel**, Inge Grimm, Jörg Haas, Iris Harder, Manfred Noll, Rainer Schwarzmeier, Georg Strunden, **Desertifikationsbekämpfung und soziale Organisation - Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung technischer Maßnahmen zum Erosionsschutz im Niger.** Berlin, 1990 133*
- Peter Neunhäuser**, Ursula Danzer, Hubert Deubler, Andreas Groetschel, Gesa Grundmann, Ricky Alisky Martin, Frank Axel Mayer, Petrus Saigol, Abdul Salam Akup, Beate Scherf, Susanne Schmall, Jeflus Sinajin, **Appropriate Land Use Systems for Shifting Cultivators - Technical and Institutional Proposals for a Rural Community Development Programme Based on a Participatory Approach in Kota Marudu District/Sabah (Malaysia).** Berlin, 1991 138
- Shifting Cultivation - an Evil Thing? How to Plan a Project for Improving Development Chances of Shifting Cultivators in Sabah/Malaysia (A Manual for the Video).** Kota Marudu District/Sabah (Malaysia). Berlin, 1991. Beiheft zur SLE-Studie Nr. 138
- Bernhard Hoeper**, Wilfried Gebhardt, Thomas Koenig, Ellen Kramer, Bettina Luise Ruerup, Susanne Thieke, **Crop Diversification and Food Security on Household Level with Special Reference to the Cultivation of Vegetables and Fruit Trees - The Case of Ufipa Plateau, Rukwa, Tanzania.** Berlin, 1991 139
- Dagmar Kunze**, Mathilde von Bergen, Lena Blaudez, Martina Haslwimmer, Juliana Hinterberger, Stefanie Schaefer, Cordula Schmüdderich, **Différenciation de la population-cible du Projet Kabare à la base d'une analyse socio-économique dans la région du Kivu, Zaire.** Berlin, 1990 140
- Uwe Jens Nagel**, Stephan Baas, Patrick Chiyanika, Silke Eckert, Jörg Edsen, Martin Geiger, Reiner Laue, Gertrud Lübke, Holger Marbach, **Developing a Participatory Extension Approach - A Design for Siavonga District, Zambia.** Berlin, 1992 149*
- Barbara Massler**, Heiko Bammann, Franz Haller, Friederike Hansmann, Matthias Hitzel, Andreas Hoffmann, Heiko Luetjen, Sabine Speiser, **El Fomento de Cultivos No-Tradicionales de Exportación: ¿Una Estrategia Viable para Baja Verapaz? (Guatemala).** Berlin, 1992 150*
- Beate Lohnert**, Martin Armbruster, Elisabeth Fetsch, Claudia Freudigmann, Hansjörg Lanz, Fritz Roskopf, Rainer Johannes Schierhorst, **Les Interventions Céréalières comme Partie Intégrante de la Sécurisation Alimentaire dans des Régions Déficitaires - Exemple du Cercle de Bandiagara/Mali.** Berlin, 1992 151*
- Ramesh Chandra Agrawal**, Anette Emrich, Ulrich Fechter-Escamilla, Christoph Goormann, Norbert Kleineidam, Jutta Will, **Economic Analysis for Project Sustainability. Study of Selected Drinking Water and Soil and Water Conservation Projects in the Integrated Food Security Programme Shandong, People's Republic of China.** Berlin, 1993 S160

- Ute Westphal**, Uwe Bergmeier, Gottfried von Gemmingen-G., Martina Hanke, Angela Hinrichs, Beate Holthusen, Monika Schneider, Veronika Schwanz, **Participatory Methods for Situation Analysis and Planning of Project Activities - Experiences with Women and Youth in the Communal Areas of Namibia**. Berlin, 1993 S161*
- Günther Feiler**, Markus Ascher, Susanne Dollmann, Richard Haep, Petra Jacobi, Christiane Jansen, Iris Paulus, Petra Schnadt, **Crop-Livestock Integration in Uva Province, Sri Lanka - Present Role and Potential**. Berlin, 1993 S162
- Bernd Schubert**, Abenaa Addai, Stefan Kachelriess, Josef Kienzle, Martin Kitz, Elisabeth Mausolf, Hanna Schädlich, **Facilitating the Introduction of a Participatory and Integrated Development Approach (PIDA) in Kilifi District, Kenya. Volume I: Recommendations for the Institutionalisation of PIDA Based on Four Pilot Projects**. Berlin, 1994 S164 Vol. I
- Bernd Schubert**, Abenaa Addai, Stefan Kachelriess, Josef Kienzle, Martin Kitz, Elisabeth Mausolf, Hanna Schädlich, **Facilitating the Introduction of a Participatory and Integrated Development Approach (PIDA) in Kilifi District, Kenya. Volume II: From Concept to Action. A Manual for Trainers and Users of PIDA**. Berlin, 1994 S164 Vol. II
- Juan Ceballos-Müller**, Norbert Eulering, Heidrun Gilde, Ricarda Gregori, Bernhard Leemhuis, Ulrich Storck, Rita Weidinger, **Sostenibilidad Institucional en el Desarrollo Rural Regional: "Reduciendo la Brecha entre Organizaciones y el Grupo Meta". Elaboración de Propuestas para COHASA II, Proyecto Integrado de Seguridad Alimentaria en Lempira, Honduras**. Berlin, 1994 S165*
- Iris Paulus**, Marleine Boueiz, Manfred Fischer, Barbara Kuhn, Jan Papendieck, Silke Stöber, Heike Stumpf, Gerd Ullmann, **Le fonctionnement du marché ovin au Maroc - Approche méthodologique et résultats de l'étude pilote au Moyen Atlas**. Berlin, 1994 S166*
- Walter Engelberg**, Kulan Amin, Frank Böning, Anselm Duchrow, Anja Gomm, Georg Heidenreich, Markus Radday, Astrid Walker, **Promoting Self-help Activities of Albanian Farmers - Situation Analysis and Assessment of Potentials**. Berlin, 1995 S168
- Gesa Grundmann**, Miguel Expósito, Ilse Fürnkranz, Carola Kiesel, Claudia Lange, Sabine Lutz, Andreas Weitzel, **De peones a propietarios - Hacia un mejor aprovechamiento de los recursos y potenciales por grupos campesinos en Guamate, Provincia de Chimborazo, Ecuador**. Berlin, 1995 S169
- Karin Fiege**, Gunter Englisch, Regina Frey, Hans-Jörg Kräuter, Anna Kreuzer, Andrea Kutter, Ulrike Weinspach, Axel Weiser, **L'autopromotion paysanne dans la gestion des ressources naturelles dans la zone Mali-Sud. Possibilités d'appui institutionnel dans les Cercles de Tominian et de Bla**. Berlin, 1995 S170

- Peter Neunhäuser**, Barbara Abbentheren, Christian Berg, Djekshen Djamgyrchiev, Samira Kalmakova, Maria Lützenkirchen, Sven von der Ohe, Jeannette Weller, **Möglichkeiten partizipativer Landnutzungsplanung - untersucht im Rahmen des geplanten Biosphärenreservats 'Tengir Too'/ Kirgistan**. Berlin, 1996 S171
- Iris Paulus**, Léonie Bonnéhin, Elise Amelan Yao, Marcelle Goli, Claus Kogelheide, Elke Proell, Birgit Schäfer, Christine Schäfer, Gerald Schmitt, Monika Soddemann, Adèle Tozegba, Susanne Willner, **La gestion des ressources naturelles dans la périphérie du Parc National de Taï, Côte d'Ivoire. Possibilités d'appui au développement des capacités locales**. San-Pédro/Berlin, 1996 S172
- Eberhard Bauer**, Boris Balkarov, Dominikus Collenberg, Renate Kirsch, Kirsten Probst, Sepp Steinbrecher, Ulrike Süsser, Steffen Weidner, **Qualitative Impact Monitoring of Agricultural Structural Adjustment in Jordan. An Approach based on Rapid Rural Appraisal**. Berlin, 1996 S173*
- Christine Martins**, Monika Fischer, Eva García-Castañer, Maren Lieberum, Frank Löwen, Bernd Seiffert, **Indonesian Agricultural Extension Planning at a Crossroads (Indonesia)**. Berlin, 1997 S174
- Ingrid Spiller**, Stephan Bock, Annette Kübler, Anja Kühn, Liselotte Lenz, Marc Sporleder, **L'intégration des approches participative et gender dans un projet du développement rural régional - le cas de l'ODAI, Madagascar**. Berlin, 1997 S175
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume I: Main Report**. Berlin, 1997 S176 Vol. I
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume II: Manual for Trainers and Users of PIDEP**. Berlin, 1997 S176 Vol.II
- Andreas Groetschel**, Uta Feiler, Ingrid Jacobsen, Petra Ruth, Jens Schröder, **From Relief to Rehabilitation: Towards Food Security in Northern Tajikistan**. Berlin, 1997 S177
- Frank Rietz**, **Bedeutung ländlicher Innovationssysteme in der Konzeption von GTZ-Projekten**. Berlin, 1997 S178*
- Lothar Kinzelmann**, Jochen Dürr, Dirk Heinrichs, Ruth Irlen, Jan Wendt, **Potentials for Self-Directed Rural Development - Community-Based Organizations and their Networks in Thailand**. Berlin, 1998 S179
- Christian Berg**, Kirsten Bredenbeck, Anke Schürmann, Julia Stanzick, Christiane Vaneker, **NGO-Based Participatory Impact Monitoring of an Integrated Rural Development Project in Holalkere Taluk, Karnataka State, India**. Berlin, 1998 S180

- Jochen Currie**, Bernardine Dixon Carlos, Maike Potthast, Rita Reinhardt, Stefan Schukat, Anna Steinschen, **Posibilidades de protección sostenible de áreas protegidas con la participación de etnias indígenas - un estudio de caso de la Reserva de Biosfera BOSAWAS, Nicaragua.** Berlin, 1998 S181
- Ulrich Alff**, Anka Derichs, Ezekiel O. Kute, Claudia Mayer, Halka Otto, **Decentralised and Participatory Development Planning in Nkomazi-Region and Willowvale-Area, South Africa.** Berlin, 1998 S182
- Eberhard Bauer**, Christine Bigdon, Antonia Engel, Benedikt Korf, Giang Nam Ha, Kerstin Schäfer, Esra Terzioglu, **Food Security and Conflict - A Participatory Development Concept for the Integrated Food Security Programme, Trincomalee, Sri Lanka.** Berlin, 1999 S183
- Edwin Wennink**, Ulrike Bickel, Reinhild Bode, Wolfgang Demenus, Ute Pauer, Norbert Rösch, **Cofinanciamiento en Sistemas de Riego Autogestionados - Análisis de la Capacidad y Voluntad de Pago de los Regantes en el Sistema 'Avisado' (Alto Mayo, Perú).** Berlin, 1999 S184
- Dominikus Collenberg**, Sandra Dierig, Nikola Küsters, Claudia Roos-Mensah, Eric Vaccaro, Anke Weissenborn, **Service Provision for Smallholder Commercial Farmers in Zimbabwe - Analysis of an Agricultural Service System and Participatory Organisational Analysis of the Farmers Development Trust.** Berlin, 1999 S185
- Ulrich Kipper**, Enkhtseteg Bat-ochir, Wolfgang Hesse, Britta Jell, Ulf Maaßen, Gaby Müller, **Development of a Concept for Collaborative Management of Khar Us Nuur National Park, Mongolia.** Berlin, 1999 S186
- Entwicklungspolitisches Forum 3.3. – 10.3. 2000. Dokumentation der Beiträge** *
- Andreas Groetschel**, Ingrid Müller-Neuhof, Ines Rathmann, Hermann Rupp, Ximena Santillana, Anja Söger, Jutta Werner, **Watershed Development in Gujarat - A Problem-Oriented Survey for the Indo-German Watershed Development Programme (India).** Berlin, 2000. S187
- Ekkehard Kürschner**, Irene Arnold, Heino Güllemann, Gesa Kupfer, Oliver Wils, **Incorporating HIV/AIDS Concerns into Participatory Rural Extension. A Multi-Sectoral Approach for Southern Province, Zambia.** Berlin, 2000. S188
- Gabriele Struck**, **Fernando Silveira Franco**, Natalie Bartelt, Bianca Bövers, Tarik Marc Kubach, Arno Mattes, Magnus Schmid, Silke Schwedes, Christian Smida, **Monitoramento Qualitativo de Impacto - Desenvolvimento de Indicadores para a Extensão Rural no Nordeste do Brasil.** Berlin, 2000. S189
- Arne Cierjacks**, Tobias Flämig, Miriam Hein, Alexandra Rüth, Annette Wulf (Hrsg.), **Entwicklungspolitische Diskussionstage 2001.** Berlin 2001. S190
- Ivonne Antezana**, Arne Cierjacks, Miriam Hein, Gerardo Jiménez, Alexandra Rüth, **Diseño y Verificación de un Marco Metodológico para la Evaluación de Proyectos del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas – Evaluación del Proyecto Randi-Randi en Ecuador -.** Berlin, 2001. S191

- Harald Braun**, Peter Till Baumann, Natascha Vogt, Doris Weidemann, S192
HIV/AIDS Prevention in the Agricultural Sector in Malawi. A Study on Awareness Activities and Theatre. Berlin, 2001.
- Andreas Groetschel**, Reynaldo R. Aquino, Inga Buchholz, Anja Ibkendanz, S193
Tellita G. Mazo, Novie A. Sales, Jan Seven, Karen C. Vicentuan, **Natural Resource Management Strategies on Leyte Island, Philippines.** Berlin, 2001.
- Inge Remmert Fontes**, **Ulrich Alff (Editor)**, Regine Kopplow, Marion S194
Miketta, Helge Rieper, Annette Wulf, **Review of the GTZ Reintegration Programme in War-Affected Rural Communities in Sierra Leone.** Berlin, 2001.
- Benedikt Korf**, Tobias Flämig, Christine Schenk, Monika Ziebell, Julia S195
Ziegler, **Conflict - Threat or Opportunity? Land Use and Coping Strategies of War-Affected Communities in Trincomalee, Sri Lanka.** Berlin, 2001.
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische S196
Diskussionstage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 16.-19. April 2002 in Berlin.** Berlin, 2002.
- Oliver Wils**, Erik Engel, Caroline von Gayl, Marion Immel, Dirk Reber, S197
Debabrata Satapathy, **Exploring New Directions in Social Marketing. An Assessment of Training Health Providers in Rajasthan/India.** Berlin, 2002
- Beate Holthusen**, Nike Durczak, Claudia Gottmann, Britta Krüger, Ulrich S198
Häussermann, Bela Pyrkosch, **Managing Conflict – Building Peace. Strengthening Capacities of InWEnt Scholars – A Pilot Study in the Philippines.** Berlin, 2002.
- Thomas Hartmanshenn**, Komi Egle, Marc-Arthur Georges, Katrin Kessels, S199*
Anne Nathalie Manga, Andrea von Rauch, Juliane Wiesenhütter, **Integration of Food and Nutrition Security in Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs). A Case Study of Ethiopia, Mozambique, Rwanda and Uganda.** Berlin, 2002
- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja S200
Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, **Turismo e Gestão de Zonas Costeiras. Contribuições para Redução da Pobreza, Transformação de Conflitos e Protecção do Meio Ambiente em Inhambane /Moçambique.** Berlin, 2002
- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja S201
Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, **Tourism and Coastal Zone Management. Steps towards Poverty Reduction, Conflict Transformation and Environmental Protection in Inhambane/Mozambique.** Berlin, 2002
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische 202
Diskussionstage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 7.-11. April 2003 in Berlin.** Berlin, 2003

- Christian Berg**, Saskia Haardt, Kathleen Thieme, Ralf Willinger, Jörg Yoder, **Between Yaks and Yurts. Perspectives for a Sustainable Regional Economic Development in Mongolia.** Berlin, 2003 S205
- Shirley Wouters**, Thekla Hohmann, Kirsten Lautenschläger, Matthias Lichtenberger, Daniela Schwarz, **Development of a Peace and Conflict Impact Assessment for Communities in the South Caucasus.** Berlin, 2003 S206
- Beate Holthusen**, Clemens Koblbauer, Iris Onipede, Georg Schwanz, Julia Weinand, **Mainstreaming Measures against HIV/AIDS. Implementing a new Strategy within the Provincial Government of Mpumalanga / RSA.** Berlin, 2003 S207
- Gabriele Zdunnek**, Christian Cray, Britta Lambertz, Nathalie Licht, Eva Rux, **Reduction of Youth Poverty in Cape Town, South Africa.** Berlin, 2003 S208
- Iris Paulus**, Albert Ewodo Ekani, Jenni Heise, Véronique Hirner, Beate Kiefer, Claude Metou'ou, Ibrahim Peghouma, Sabine Schliephake, **Réorientation des prestations de services en milieu rural – recommandations pour le choix et le suivi des organismes d'appui. Etude pilote au Cameroun.** Berlin, 2003 S209
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.): Entwicklungspolitische Diskussionstage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 29. März bis 1. April 2004 in Berlin.** Berlin, 2004 S210
- Christian Berg**, Mirco Gaul, Romy Lehns, Astrid Meyer, Franziska Mohaupt, Miriam Schröder, **Self-Assessing Good Practices and Scaling-up Strategies in Sustainable Agriculture – Guidelines for Facilitators.** Berlin, 2004 S211
- Birgit Kundermann**, Mamadou Diarrassouba, Diego Garrido, Dorothe Nett, Sabine Triemer de Cruzate, Andrea Ulbrich, **Orientation vers les effets et contribution à la lutte contre la pauvreté du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) au Mali.** Berlin, 2004 S212
- Pascal Lopez**, Ulrike Bergmann, Philippe Dresrüsse, Michael Hoppe, Alexander Fröde, Sandra Rotzinger, **VIH/SIDA: Un nouveau défi pour la gestion des aires protégées à Madagascar – l'intégration des mesures contre le VIH/SIDA dans le travail du Parc National Ankarafantsika.** Berlin, 2004 S213
- Karin Fiege**, Gesa Grundmann, Michael Hagedorn, Monika Bayr, Dorothee Heidhues, Florian Landorff, Waltraud Novak, Michael Scholze, **Zusammen bewerten – gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ).** Berlin, 2004 S214

Publications available from:

SLE, Mrs. Sabine Doerr

Hessische Str. 1-2

10099 Berlin

Sabine.doerr@agrar.hu-berlin.de

Prices:

Euro 12,- for small size / DIN A5

Euro 14,- for large size / DIN A4