

Abschlussarbeit

Partizipatives Wirkungsmonitoring

zur Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung
der Kommune Río Hurtado

Dozent:

Prof. Dr. Anja Grothe-Senf

vorgelegt von:

Dipl. Ök. Drina Bascón-Scheffler
Matr.-Nr.: 170574

Berlin, 20.11.2007

Name: Drina Bascon-Scheffler

Adresse: Zossener Str. 8; 10961 Berlin

Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbst angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Unterschrift

Berlin, den

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	i
Verzeichnisse	iii
1 Einleitung.....	1
2 Partizipatives Wirkungsmonitoring	4
2.1 Zugrunde liegende Begriffe und Konzepte.....	4
2.1.1 Monitoring	4
2.1.2 Partizipation	6
2.1.3 Wirkung.....	7
2.2 Ziele und Merkmale	8
3 Akteure des Partizipativen Wirkungsmonitorings	10
4 Vorbereitung, Entwicklung und Umsetzung eines Partizipativen Wirkungsmonitorings	12
4.1 Vorbereitungsphase.....	13
4.1.1 Analyse der Ausgangssituation, festlegen der Ziele des Projektes	14
4.1.2 Analyse der einzubindenden Akteure in das PWM	14
4.1.3 Aufklären über Sinn und Zweck des PWM.....	16
4.2 Entwicklungsphase	16
4.2.1 Definieren der Beobachtungsziele	17
4.2.2 Festlegen der zu erhebenden Daten	18
4.2.3 Festlegen der verantwortlichen Personen für die Datenerhebung	20
4.2.4 Festlegen der Dokumentationsstruktur	20
4.2.5 Festlegen der Arbeits-, Organisations- und Kommunikationsstruktur.....	22
4.3 Umsetzungsphase.....	23
4.3.1 Kommunikation der Beobachtungsergebnisse.....	23
4.3.2 Diskussion und Analyse der Beobachtungsergebnisse	24
4.3.3 Treffen von Entscheidungen und deren Kommunikation.....	26
4.3.4 Anpassen des PWM-Systems	27
5 Anforderungen an ein Partizipatives Wirkungsmonitoring	29

6 Partizipatives Wirkungsmonitoring zur Unterstützung einer Nachhaltigen Entwicklung.....	32
7 Fallbeispiel: Partizipatives Wirkungsmonitoring im Projekt „Río Hurtado“	34
7.1 Das Selbsthilfeprojekt „Rio Hurtado“	34
7.2 PWM im Rahmen des Projekts „Rio Hurtado“	37
7.3 Befragung der Aufforstungs-Kommission zur Einführung eines PWM.....	38
8 Zusammenfassung und Empfehlungen	52
Literaturverzeichnis	1
Anhang.....	3

Verzeichnisse

Abbildungen

Abb. 1: Beispiel eines Monitorings	5
Abb. 2: Stufen der Bürgerbeteiligung	7
Abb. 3: Ablauf eines Partizipativen Wirkungsmonitoring	13
Abb. 4: Matrix: Akteure - Kriterien	15
Abb. 5: Präsentation der Beobachtungsergebnisse	23
Abb. 6: Missverständnisse in der Kommunikation	31
Abb. 7: Kontinuierliche Stärkung der Rolle der Selbsthilfegruppe	31
Abb. 8: Die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung.....	32
Abb. 9: Geographische Lage der Gemeinde Rio Hurtado	34
Abb. 10: Arbeitsstruktur des Projekts „Rio Hurtado“	36
Abb. 11: Verständnis von Monitoring, Partizipation und PWM.....	42
Abb. 12: Erfahrungen mit Monitoring-Systemen und Gruppeentscheidungen	44
Abb. 13: Kommunikative Kompetenzen für eine qualifizierte Teilnahme an einem Projekt	47

Abkürzungen

CONAF	Nationale Aufforstungs-Kommission
EO	Entwicklungsorganisation
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IFAD	The International Fund for Agricultural Development
M&E	Monitoring und Evaluation
NRO	Nicht-Regierungsorganisation
PWM	Partizipatives Wirkungsmonitoring

1 Einleitung

In Entwicklungsländern entstehen Selbsthilfegruppen aus der persönlichen Notwendigkeit, ihre Armutssituation und Lebenssituation zu verbessern. Aber nicht immer besitzen die Selbsthilfegruppen die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen, ihre Projekte selbstständig zu entwickeln und umzusetzen sowie die Klarheit, was sie genau mit dem Projekt erreichen wollen. Hier kommen Entwicklungsorganisationen ins Spiel, die solche Selbsthilfegruppen unterstützen, sich zu orientieren und ihre Projekte voranzubringen.

Dabei treten an der Arbeit der Entwicklungsorganisationen für solche Selbsthilfeprojekte zwei Hauptkritiken (Anforderungen) an auf:

- 1) Die Entwicklungsorganisationen führen die Aktivitäten des Projekts selbst durch anstatt die Selbsthilfegruppe bei der Umsetzung der Aktivitäten zu *unterstützen und anzuleiten (Hilfe zur Selbsthilfe)*. Die Unterstützung und Anleitung der Entwicklungsorganisation sollte zum Ziel haben, dass, wenn sich die Entwicklungsorganisation zurückzieht, die Selbsthilfegruppe die Fähigkeit besitzt, das Projekt selbstständig, erfolgreich fortzuführen.
- 2) Die Entwicklungsorganisationen konzentrieren sich oft darauf, vorher festgelegte Ergebnisse zu erzielen, die nicht notwendigerweise den Wünschen der Selbsthilfegruppen entsprechen müssen. Ziel der Arbeit der Entwicklungsorganisationen sollte sein, Projekte in Gang und voranzubringen, die den Bedürfnissen der Selbsthilfegruppen entsprechen, auch wenn dies bedeutet, vorher festgelegte Ziele eines Projekts an die ermittelten oder sich ändernden Erwartungen und Bedürfnisse der Selbsthilfegruppe anzupassen.

Partizipatives Wirkungsmonitoring

Das Partizipative Wirkungsmonitoring (PWM) ist ein Instrument, das diese Kritiken aufnimmt. Dessen Ziel es ist, die Mitglieder der Selbsthilfegruppe in die Lage zu versetzen und deren Fähigkeiten zu entwickeln, selbstständig ein Projekt erfolgreich voranzubringen und es an ihren Bedürfnissen auszurichten. Dabei unterstützt das PWM die Selbsthilfegruppe, die wahren Bedürfnisse und Erwartungen zu ermitteln und ihre Projekte und Aktivitäten darauf auszurichten. Das Monitoring konzentriert sich dabei darauf, die *Wirkungen* der Aktivitäten im Hinblick auf das Erreichen der Bedürfnisse und Erwartungen der Selbsthilfegruppe kontinuierlich zu beobachten und zu messen und damit Hinweise zu geben, inwieweit die Aktivitäten erfolgreich sind bzw. angepasst werden müssen. Dies geht einher mit der Übernahme von Verantwortung der beteilig-

ten Akteure der Selbsthilfegruppe, der kritischen Analyse der Auswirkungen der Aktivitäten der Selbsthilfegruppe und darauf basierend Entscheidungen zu treffen. Beim PWM steht im Vordergrund, über das Monitoring die Selbsthilfegruppe zu unterstützen, aus ihren Erfolgen wie Fehlern zu lernen, um die gewünschten Wirkungen des Projekts zu erreichen.

Exkurs

Wirkungsmanagement

Das Monitoring ist eine Voraussetzung, um ein "Wirkungsmanagement" betreiben zu können (vgl. IFAD 2002: Kapitel 2.3).

Wirkungen (im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit) beschreiben die Veränderung der Lebenssituation einer Person, insbesondere seines „Wohlbefinden“ (vgl. IFAD, 2002: Kapitel 2.6).

Wirkungsmanagement bedeutet die Fähigkeit zu besitzen, auf die sich ändernden Umstände zu reagieren und das Projekt so anzupassen, dass die gewünschte Wirkung weiterhin erreicht wird. Jedes Projekt, das in Richtung „Wirkung“ gesteuert wird, besitzt anvisierte Wirkungen, die es erreichen möchte. Die internen wie externen Erwartungen an das Wirkungsmanagement auf dem aktuellen Stand zu halten (auch Bedürfnisse und Erwartungen können sich in der Lebenszeit eines Projekts ändern), erlaubt eine realistische Vision aufrechtzuerhalten, was mit dem Projekt erreicht werden soll bzw. inwieweit es angepasst werden muss (IFAD, 2002: Kapitel 2.3).

Das Projekt „Río Hurtado: Agenda gegen Armut und Wüstenbildung“

Das Projekt „Río Hurtado: Agenda gegen Armut und Wüstenbildung“ ist ein Selbsthilfeprojekt in Chile, das sich u.a. zum Ziel gesetzt hat:

- Stärkung der Rolle der beteiligten Personen über partizipative Ansätze;
- Ausbildung des Bewusstseins der Wüstenbildung über Bildungsmaßnahmen;
- Entwicklung von produktiven Tätigkeiten, die im Einklang mit einer nachhaltiger Entwicklung stehen.

Im Rahmen des Projekts „Río Hurtado“ soll das Instrument PWM zur Unterstützung der Erreichung der o.g. Ziele eingesetzt werden sowie um das Verständnis für die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung bei den Mitgliedern der Selbsthilfegruppen zu entwickeln.

Zielstellung der Arbeit

Die Arbeit hat zum Ziel, das Konzept des Partizipativen Wirkungsmonitorings einfach und verständlich zu beschreiben sowie zu prüfen, ob es im Rahmen des Projekts „Rio Hurtado – Agenda gegen Armut und Wüstenbildung“ angewandt werden kann und damit einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Kommune Rio Hurtado leistet. Die Arbeit soll als Grundlage für die Erstellung eines Leitfadens zur Einführung und Umsetzung eines PWM im Projekt „Rio Hurtado“ dienen, das der Selbsthilfegruppe an die Hand gegeben werden soll.

Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung (**1. Kapitel**) wird im **2. Kapitel** der Begriff Partizipatives Wirkungsmonitoring erläutert, indem einerseits die Unterschiede zu konventionellen Monitoring-Verfahren genannt und andererseits die zugrunde liegenden Begriffe und Konzepte (Monitoring, Partizipation und Wirkung) erklärt werden und was dies für das PWM bedeutet. Darauf aufbauend werden die Ziele und Merkmale des PWM herausgearbeitet. Im **3. Kapitel** werden die Hauptakteure von Selbsthilfeprojekten aufgezählt und deren Hauptaufgabe für das PWM beschrieben. Im **4. Kapitel** werden die drei Hauptphasen und deren umzusetzenden Schritte für die Einführung und Umsetzung eines PWM erläutert, die die Selbsthilfegruppe zu unternehmen hat (Vorbereitungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsphase). Im **5. Kapitel** stehen die Anforderungen an die erfolgreiche Einführung und Umsetzung eines PWM im Vordergrund, die die Selbsthilfegruppe sowie unterstützende, externe Organisationen zu beachten haben. Im **6. Kapitel** wird das Konzept der nachhaltigen Entwicklung kurz erläutert und analysiert, wieweit ein PWM einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung bzw. nachhaltigen Projekten leisten kann. Im **7. Kapitel** wird ausgewertet, ob das PWM im Projekt „Rio Hurtado – Agenda gegen Armut und Wüstenbildung“ (Fallbeispiel) erfolgreich angewandt werden kann und einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten würde. Dazu werden das Projekt „Rio Hurtado“ kurz vorgestellt, die Aufgaben des PWM für das Projekt aufgezählt und die Fragebögen ausgewertet, die von beteiligten Personen des Projekts zurückgeschickt wurden, um bewerten zu können, ob die Voraussetzungen für die Anwendung des PWM im Projekt vorliegen. Im Kapitel 8 werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und Empfehlungen ausgesprochen, welche Schritte für die erfolgreiche Einführung des PWM im Projekt „Rio Hurtado“ zu unternehmen sind.

Für die Erstellung der Arbeit wurde Fachliteratur gelesen, Telefoninterviews sowie eine Fragebogenaktion durchgeführt sowie die Dokumentation des Projekts Rio Hurtado ausgewertet.

2 Partizipatives Wirkungsmonitoring

Das partizipative Wirkungsmonitoring (PWM) ist ein Monitoring- und Evaluierungsinstrument¹. Es wurde von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) Anfang der 90-iger Jahre entwickelt, um den Erfolg von Selbsthilfe-Projekten zu verbessern² (vgl. IFAD: 17.11.2007, www.ifad.org).

PWM unterscheidet sich von konventionellen Monitoring-Verfahren darin, dass es durch die betroffenen Personen selbst durchgeführt wird und sich auf das Beobachten der Wirkungen eines Projektes und seiner Aktivitäten und des „Erreichungsgrades“ der Ziele des Projektes konzentriert. Es wird also nicht in der ersten Linie beobachtet, was realisiert wurde (Aktivitäten, Ertrag), sondern welche positiven wie negativen Veränderungen sich für die betroffenen Personen durch das Projekt/Aktivitäten ergeben haben. Damit sollen Lernprozesse innerhalb der Selbsthilfegruppe initiiert werden, die die Fähigkeit der teilnehmenden Personen verbessert, erfolgreich und selbstständig ein Projekt durchzuführen sowie auf die Bedürfnisse der Akteure auszurichten bzw. anzupassen (vgl. Valhaus und Kuby 2000a: 26-27).

Das PWM trägt dazu bei Erkenntnisse zu gewinnen, welche Maßnahmen funktionieren und welche nicht, um zukünftige Entscheidungen und Planungen zu verbessern (vgl. GSDRC: 29.07.2007, www.gsdr.org).

2.1 Zugrunde liegende Begriffe und Konzepte

PWM basiert auf den Begriffen und Konzepten „Monitoring“, „Partizipation“ und „Wirkung“. Diese werden in folgendem Kapitel kurz erläutert, um den Arbeitsrahmen des PWM zu fassen.

2.1.1 Monitoring

Monitoring ist ein Überbegriff für alle Arten der unmittelbaren systematischen Erfassung, Beobachtung oder Überwachung eines Vorgangs oder Prozesses mittels technischer Hilfsmittel oder anderer Beobachtungssysteme. Die Funktion des Monitorings besteht darin, bei einem beobachteten Ablauf bzw. Prozess steuernd einzugreifen,

¹ In der Literatur existieren weitere Bezeichnungen für PWM wie z.B. *Impact Monitoring and Evaluation* (IM&E), *Participatory Evaluation* (PE), *Community Monitoring*, *Empowerment Evaluation* (vgl. Estrella 2000: 27.07.2007, www.idrc.ca).

² Ein Selbsthilfe-Projekt ist ein Projekt, welches von einer Organisation oder Gruppe von Personen umgesetzt wird, die sich auf eigene Initiative zusammengeschlossen haben, um Aktivitäten zu realisieren, die ihre Lebensbedingungen verbessern (vgl. Germann und Gohl 1996a: 3).

sofern dieser nicht den gewünschten Verlauf nimmt bzw. bestimmte Schwellwerte unter- bzw. überschritten (vgl. Wikipedia: 03.06.2007, de.wikipedia.org).

Ein vergleichbarer Vorgang ist die ‚Evaluation‘, die sich vom Monitoring darin unterscheidet, dass sie eine nicht so häufige Form der Reflexion ist (meist wird sie am Ende eines Projektes durchgeführt, um seinen Nutzen zu untersuchen). Sie ist tiefgreifend und an grundlegenden Entscheidungen orientiert. Beim PWM wird nicht kategorisch zwischen diesen beiden Begriffen unterscheiden (vgl. Germann und Gohl 1996b: 11 und GSDRC: 29.07.2007, www.gsdr.org).

Folgende Elemente des Monitoring sind beim PWM ausschlaggebend (vgl. Germann und Gohl 1996b: 12):

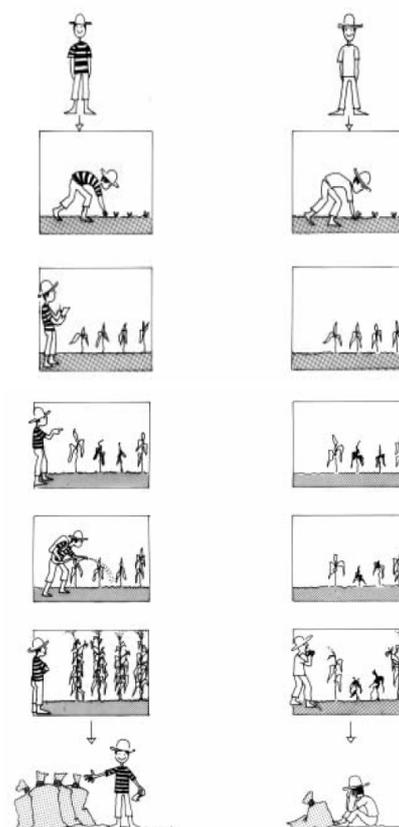
- **Die kontinuierliche Überprüfung**, um die Entwicklung und Veränderungen eines Projekts zu beobachten;
- **Die systematische Dokumentation**, um die Entwicklung und Veränderungen zu dokumentieren;
- **Die Analyse der Beobachtungsergebnisse, um darauf basierend Entscheidungen zu treffen**, um notwendige Anpassungen und Änderungen am Projekt vorzunehmen.

Abb. 1: Beispiel eines Monitorings

Beispiel (s. Abb. 1): Es gibt zwei Bauern: Der erste Bauer kontrolliert regelmäßig seine Pflanzen in seinem Anbaugelände (*kontinuierliche Überprüfung*) und dokumentiert deren Wachstum (*systematische Dokumentation*). Während seiner kontinuierlichen Begutachtungen bemerkt er, dass einige Pflanzen krank sind und nicht gedeihen wie vorgesehen. Er behandelt sie mit (biologischen) Pflanzenschutzmitteln (*Analyse und Treffen von Entscheidungen*), wodurch der potentielle Schaden verringert wird und die Ernte gut ausfällt.

Der zweite Bauer kontrolliert das Wachstum seiner Pflanzen nicht und kommt erst zur Ernte zu seinen Pflanzen zurück. Er muss feststellen, dass ein Teil seiner Pflanzen sich schlecht entwickelt haben und damit die Ernte nicht so gut ausgefallen ist.

Die Beobachtung (Monitoring) durch den ersten Bauern bewirkten eine bessere Ernte als beim zweiten Bauern, der kein Monitoring betrieb.



Quelle: GTZ

2.1.2 Partizipation

Partizipation bezieht sich in der soziologischen Begriffsverwendung auf die Teilhabe bzw. auf den Grad der Teilhabe (Mitwirkungsmöglichkeiten) von Einzelnen oder Gruppen am Prozess der Entscheidungsfindung und Handlungsabläufen in Organisationen (z.B. Gewerkschaften, politischen Parteien) oder Strukturen (Gesellschaft, Staat), die dem Individuum übergeordnet sind; man beschreibt es als komplexes Zusammenspiel zwischen institutionellen Strukturen, konkreten politischen Ereignissen, Gruppeneinbindungen und individuellen Charakteristika (vgl. Meyers Lexikon: 01.09.2007, lexikon.meyers.de).

Das Konzept der Partizipation ist nicht statisch. Es gibt verschiedene Grade bzw. Stufen der Partizipation. Nach dem Modell von Arnstein existieren sechs Stufen der Partizipation (s. Abb. 2): Information, Beratung, Scheinbefugnis, Partnerschaft, Delegation von Entscheidungen und Bürgerkontrolle. Mit jeder Stufe nimmt die Einflussmöglichkeit auf Entscheidungen zu (vgl. Arnstein 1969: 195).

Beispiel: Beteiligungsmöglichkeiten bei der Erneuerung eines Dorfplatzes

Auf der unteren Stufe der Bürgerbeteiligung, der „Information“, kann die Gemeindeverwaltung die Bevölkerung beispielsweise über Plakate und Artikel über die Erneuerung des Dorfplatzes informieren. Eine höhere Stufe wäre die Durchführung einer Umfrage, um zu ermitteln, was die Dorfbewohner für die Erneuerung des Platzes als wichtig erachten. Hier bekommt der Bürger die Möglichkeit, seine Bedürfnisse darzulegen; dies impliziert jedoch nicht, dass sie auch von der Gemeinde berücksichtigt werden.

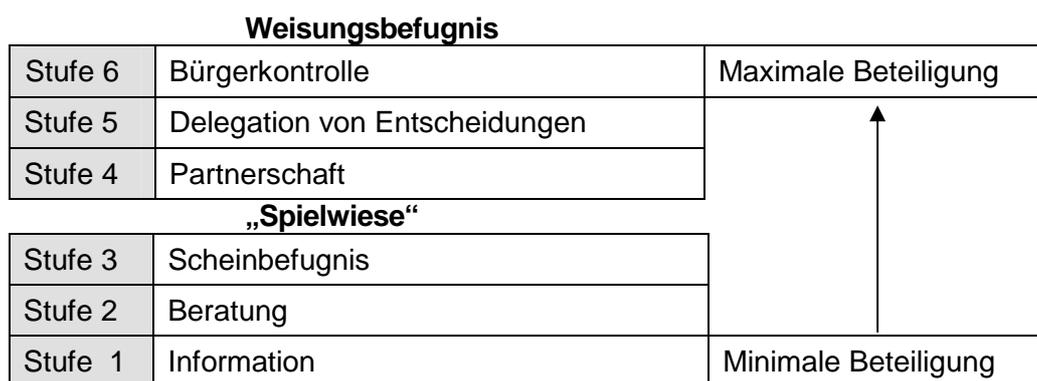
Eine höhere Stufe der Partizipation ist die direkte Beteiligung der Bewohner bzw. die Gründung einer (temporären) Bürgervertretungsgruppe (Nachbarschaftsrat), der an der Planung zur Dorfplatzerneuerung beteiligt wird, um zu gewährleisten, dass dieser entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen der Anwohner umgestaltet wird.

Die höchste Stufe der Partizipation wäre, wenn den Bürgern bzw. der Bürgervertretungsgruppe direkt Geld für die Erneuerung des Dorfplatzes zur Verfügung gestellt werden und diese eigenverantwortlich die Planung und die Umsetzung der Umgestaltung des Platzes durchführen würden.

Im Rahmen eines PWM hat die Partizipation die Aufgabe, die Rolle der beteiligten Personen – insbesondere von weniger einflussreichen Akteuren – zu stärken, indem ihnen die Möglichkeit gegeben wird, an Entscheidungsfindungen, die sie direkt betreffen, sich zu beteiligen und sie zu beeinflussen (Verbesserung der eigenen Lebenssituation) sowie deren Fähigkeit und Selbstbewusstsein zu entwickeln und zu stärken, eigenver-

antwortlich ein Projekt erfolgreich zur Verbesserung der eigenen Lebenssituation durchzuführen (vgl. Worldbank 1996: Kapitel 1.3). Deswegen erheben beim PWM die beteiligten Personen des Projektes eigenständig die Daten für das Monitoring und analysieren diese, um damit in die Lage versetzt zu werden, selbstständig Entscheidungen für den weiteren Projektverlauf treffen zu können (vgl. Germann y Gohl 1996b: 17).

Abb. 2: Stufen der Bürgerbeteiligung



Quelle: Arnstein 1969

2.1.3 Wirkung

Die Wirkung (philosophisch) „ist ein Geschehen, welches ohne ein anderes Geschehen – die Ursache – nicht stattfände. Nach dem Gesetz der Kausalität müssen alle Geschehen einen Zusammenhang mit der Ursache haben, sowohl in naturwissenschaftlicher als auch historischer und rechtlicher Hinsicht“ (Meyers Lexikon: 27.07.2007, lexikon.meyers.de).

In manchen Selbsthilfeprojekten ist zu beobachten, dass die erreichte Wirkung eines Projekts nicht immer der erwünschten Wirkungen der Projektbeteiligten entspricht. Dies ist u.a. darin begründet, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der beteiligten Akteure am Anfang bei der Entwicklung des Projekts nicht (ausreichend) ermittelt bzw. berücksichtigt wurden oder erst mit dem Fortschritt des Projekts die beteiligten Akteure eine klare Vorstellung bekamen, was ihre Bedürfnisse und Erwartungen sind, aber das Projekt nicht mehr an diese angepasst wird. (vgl. Germann und Gohl 1996b: 17). Gründe dafür sind z.B. eine fehlende Kultur der Partizipation, dass Betroffenen sich nicht trauen oder nicht wissen, wie sie ihre Bedürfnisse artikulieren können oder dass erst, wenn das Projekt bereits angelaufen ist, bemerkt wird, was die Bedürfnisse der Gruppe und seiner Mitglieder sind (vgl. Germann und Gohl 1996a: 8).

Ein PWM hat deswegen zum Fokus, die Wirkung der Projektaktivitäten auf die Verbesserung der Lebensbedingungen der beteiligten Akteure zu messen und das Projekt

darauf auszurichten (frühzeitige Klärung der Bedürfnisse der Projektbeteiligten und deren Integration in das Projektdesign). Während des Projekts „misst“ ein PWM die erzielte Wirkung, um daraus Rückschlüsse ziehen zu können (zu lernen), ob die Aktivitäten etwas gebracht haben oder nicht.

2.2 Ziele und Merkmale

PWM hat als Hauptziel, Selbsthilfeprojekte erfolgreicher zu machen. Dies indem (vgl. Germann und Gohl 1996a: 5)

1. die Ziele und Aktivitäten der Selbsthilfegruppe bzw. des Projektes auf die Bedürfnisse ihrer „Mitglieder“ ausgerichtet werden (s. Kapitel 4.1).

Das PWM sieht ein Verfahren vor, das die Teilnehmer unterstützt, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und zu definieren und damit zum Mittelpunkt des Projektes zu machen.

2. Die betroffenen Akteure in die Beobachtung, Analyse und Entscheidungsfindung über die Wirkungen des Projekts einbezogen werden (s. Kapitel 4.3).

Das selbstständige Durchführung des PWM durch die beteiligten Akteure trägt zu deren besseren Kenntnis über den Sachstand (Wirkung) des Projektes bei, um sinnvolle Entscheidungen für den weiteren Projektverlauf treffen zu können und diese mitzutragen (Steigerung der Motivation die Entscheidungen zu implementieren) (vgl. GSDRC: 27.07.2007, www.gsdr.org).

3. Die Rolle der einzelnen Mitglieder und damit die Selbsthilfegruppe gestärkt wird (Empowerment).

Indem die betroffenen Akteure stärker über das PWM in das Projekt involviert werden, wird sowohl das organisatorische und institutionelle als auch das individuelle Lernen gestärkt. Sie werden in die Lage versetzt, ihre Belange selbstständig und selbstbestimmt zu vertreten und zu gestalten. Dies trägt gleichzeitig zur Aktivierung der Mitglieder, zur individuellen Verantwortungsübernahme und Steigerung der persönlichen Fähigkeiten (Lernprozess) bei sowie zum Bedürfnis mehr Information zu den Projektaktivitäten zu erhalten und damit die Transparenz zu steigern (vgl. GSDRC: 27.07.2007, www.gsdr.org).

Als besondere Merkmale eines PWM sind aufzuführen (vgl. Germann und Gohl 1996a: 6-7 und 1996b: 13):

-
- *Das PWM ist ein einfach strukturiertes Monitoring*, damit es von der Selbsthilfegruppe eigenständig durchgeführt werden kann (die Bildung der Mitglieder solcher Selbsthilfegruppen ist oft nicht sehr hoch). Mit steigender Erfahrung kann das PWM „professionalisiert werden.
 - *Beim PWM beobachten die betroffenen Personen*. Sie werden dazu in der Lage sein, da sie beobachten, was ihr Leben direkt betrifft. Gleichzeitig steigt damit auch deren Verantwortungsgefühl.
 - *Beim PWM werden nicht mehr Daten als notwendig erhoben*. Die Datenerhebung konzentriert sich auf das Beobachten der Wirkungen. Durch die überschaubare Zahl der Beobachtungsergebnisse werden die Analyse und das Treffen von Entscheidungen erleichtert.
 - *Das PWM ist nicht nur „beobachten“*, sondern vor allem das Diskutieren und Analysieren der Beobachtungsergebnisse in der Gruppe, das Bilden von Meinungen sowie das Treffen von gemeinsamen Entscheidungen.
 - *Beim PWM ist die Stärkung der Rollen der einzelnen Personen fundamental*, damit die Gruppe sich selbst helfen kann und nicht von externer Hilfe in der Zukunft abhängt.
 - *Das PWM misst nicht nur wirtschaftliche und technische* (physische, technische, wirtschaftliche und finanzielle Veränderungen), *sondern auch die soziokulturellen Wirkungen*, die sich auf die Lernprozesse und die Veränderungen des Verhaltens und der Einstellungen der Anwender des Projektes beziehen.
 - *Beim PWM ist die Partizipation wichtig*, denn, indem man die Rolle der Individuen stärkt, wird der Grad der Partizipation bei der Entscheidungsfindung größer und damit auch der Einfluss, den sie bei den Entscheidungen ausüben können.

3 Akteure des Partizipativen Wirkungsmonitorings

Die Akteure beim PWM sind prinzipiell dieselben Akteure, die auch bei einem konventionellen Monitoring vertreten sind. Der Unterschied besteht in der Aufgabenverteilung und Umgang der Akteure miteinander.

Bei einem konventionellen Monitoring messen und bewerten „externe Experten“ in bestimmten Abständen anhand erhobener Daten, Indikatoren und/oder Interviews den Stand (Fortschritt) eines Projekts. Ziel ist eine möglichst neutrale Beurteilung zu erhalten, um so Rückschlüsse für die weiteren Aktivitäten zu erhalten sowie Rechenschaft vor Auftraggebern, Geldgebern und anderen Anspruchsgruppen des Projekts ablegen zu können (vgl. Valhaus und Kuby 2000a: 26).

Im Gegensatz dazu nehmen beim PWM die betroffenen Akteure eine aktive und zentrale Rolle ein. Ihnen obliegt die Verantwortung der Erhebung und Auswertung der Daten und Informationen sowie daraus Handlungsentscheidungen für die weiteren Projektaktivitäten zu ziehen. Die Aufgabe eventuell notwendigerer, externer Experten ist dabei, die betroffenen Akteure bei der Umsetzung des PWM zu unterstützen und anzuleiten sowie einen Lernprozess anzuregen, damit sie in der Zukunft ein PWM selbstständig und erfolgreich umsetzen können (vgl. Valhaus und Kuby 2000a: 27).

Prinzipiell treten bei einem Selbsthilfeprojekt – und damit beim PWM – drei Hauptakteursgruppen auf:

- Selbsthilfegruppe (betroffenen Akteure; Zielgruppe)
- Entwicklungsorganisationen
- Finanzgeber

Selbsthilfegruppe

Die Selbsthilfegruppe besteht aus Akteuren, die sich aus Eigeninitiative zusammenschlossen haben, um Probleme anzugehen mit dem Ziel, ihre Lebensqualität zu verbessern. Dabei wollen sie möglichst schnell (technische und wirtschaftliche) Verbesserungen erreichen (eher kurzfristige Zielsetzung). Beim PWM übernehmen sie die führende Rolle sowohl bei der Vorbereitung und Entwicklung als auch bei der Umsetzung des PWM (vgl. Germann und Gohl 1996a: 3,6 und 1996b: 35).

Entwicklungsorganisationen

Selbsthilfegruppen verfügen nicht immer über das nötige Wissen und die Erfahrung und/ oder die notwendigen „Werkzeuge“, um ihr Projekt von sich aus durchzuführen.

Dann bedarf es für die Umsetzung des Projekts einer oder mehrerer Entwicklungsorganisationen, um das Projekt erfolgreich durchzuführen. Die Entwicklungsorganisationen sind internationale, nationale oder Nichtregierungs-Organisationen, die sich der Entwicklungszusammenarbeit widmen. Die Vereinten Nationen, die GTZ oder USAID sind Beispiele internationaler und nationaler Organisationen. MISEREOR und das Rote Kreuz sind Beispiele für Nichtregierungsorganisationen (NRO), die privat und unabhängig von nationalen Regierungen tätig sind. Deren Interesse bei der Unterstützung von Selbsthilfeprojekten ist generell, die „Betroffenen“ zu qualifizieren, sich selbstständig zu helfen und ihre Lebenssituation zu verbessern; mittel- bis langfristig ohne die externe Hilfe. Im Rahmen von PWM übernehmen sie die Aufgabe, die Selbsthilfegruppe in ihrem Lernprozess und bei der Vorbereitung, Entwicklung und Umsetzung des PWM zu unterstützen, ohne deren Aufgaben zu übernehmen. Die Hauptrolle liegt stets bei den Mitgliedern der Selbsthilfegruppe.

Finanzgeber

Selbsthilfeprojekte in Entwicklungsländern besitzen meist nur geringe finanzielle Ressourcen oder haben keinen Zugang zu Krediten. Deswegen bedarf es eines oder mehrerer Finanzgeber, die das Projekt finanziell unterstützen. Die Finanzgeber können alle Arten von Einrichtungen sein, die ein Projekt oder ein Teilprojekt finanziell unterstützen. Dabei können sie mit der Entwicklungsorganisation identisch sein, aber auch direkt auftreten oder im Hintergrund einer Entwicklungsorganisation stehen, die sie finanzieren. Die Interessen der Finanzgeber können identisch mit denen der Entwicklungsorganisationen sein, haben aber einen besonderen Schwerpunkt, dass die Finanzmittel möglichst effizient und effektiv eingesetzt werden (größtmögliche Wirkung durch die eingesetzten Mittel). Beim PWM haben sie die Aufgabe auch die Umsetzung des PWM finanziell zu unterstützen (vgl. Germann und Gohl 1996b:5).

4 Vorbereitung, Entwicklung und Umsetzung eines Partizipativen Wirkungsmonitorings

PWM hat u.a. die Stärkung der Rolle der beteiligten Akteure im Rahmen von Selbsthilfeprojekten zum Ziel (s. Kapitel 2.2). Durch PWM soll den betroffenen Akteuren eine aktive Rolle bei der Gestaltung (Vorbereitung und Entwicklung) und Umsetzung eines Projektes gegeben werden, damit sie ihre Fähigkeiten entwickeln sowie lernen, selbstständig ein Projekt erfolgreich umzusetzen und weiterzuentwickeln. Damit sollen die Erfolgsaussichten von Selbsthilfeprojekten verbessert werden.

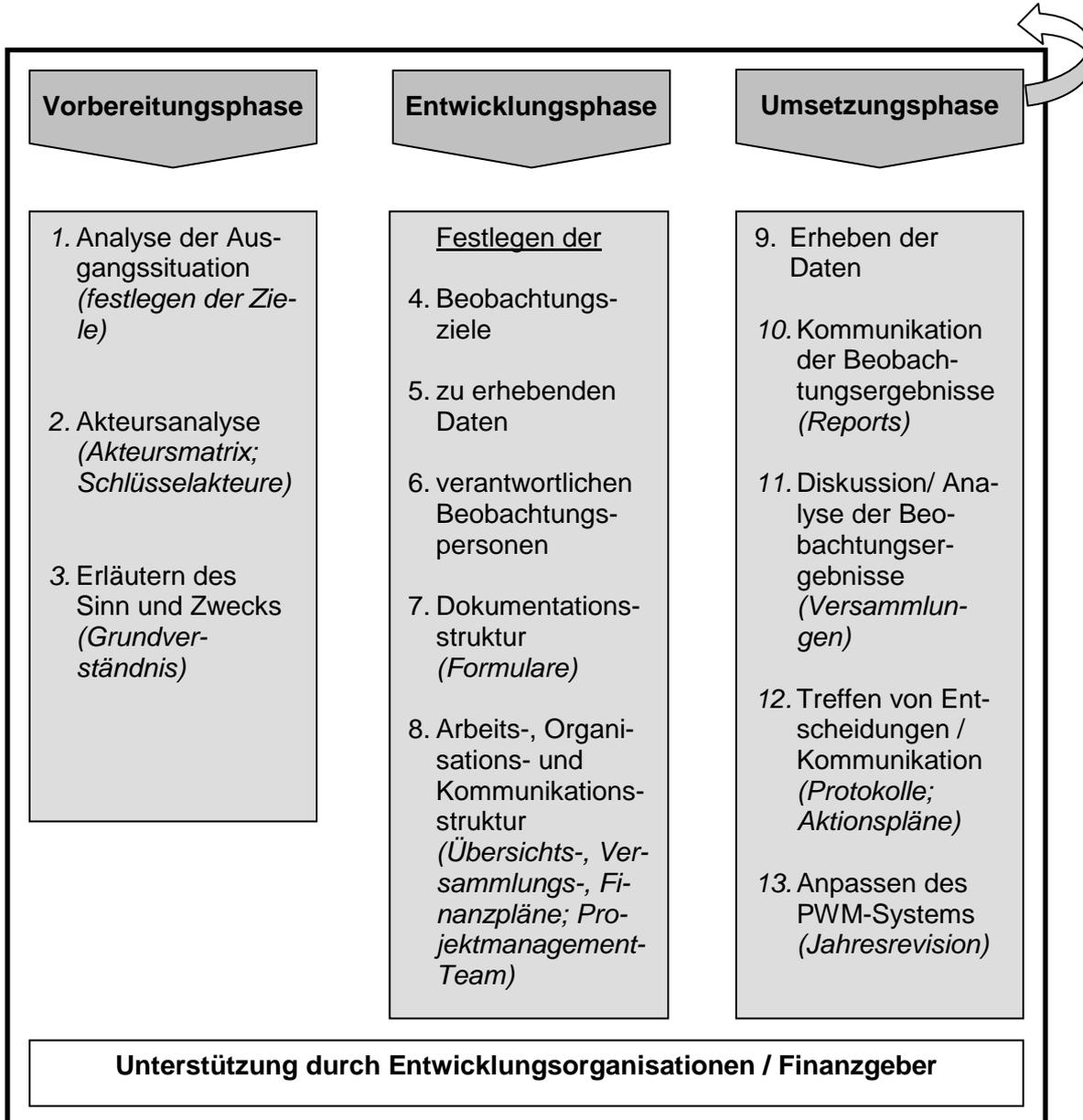
In diesem Kapitel werden die grundsätzlichen Phasen und Schritte dazu erläutert, die die *Selbsthilfegruppe* zu unternehmen hat. Es ist zu beachten, dass bei einer erstmaligen Anwendung eines PWM die Selbsthilfegruppe einer externen Unterstützung bedarf, die sie dabei anleitet. Die Erläuterung solche einer externen Unterstützung ist nicht Bestandteil dieser Arbeit. Für weitere Informationen dazu wird auf die Arbeit von Germann und Gohl verwiesen: GTZ (Hg.) 1996: Participatory Impact Monitoring. Booklet 2: NGO-Based impact monitoring. Die Arbeit zeigt auf, wie externe Organisationen die Selbsthilfegruppe bei der Anwendung des PWM unterstützen können und welche Hilfestellungen und Schritte von Nöten sind (Hilfe zur Selbsthilfe).

Ein PWM ist dadurch charakterisiert, dass es so einfach wie möglich gestaltet und an die Fähigkeiten der Mitglieder der Selbsthilfegruppe angepasst ist, damit es selbstständig durch die Mitglieder der Selbsthilfegruppe angewandt und umgesetzt werden kann. Dies bedeutet, dass sich das PWM mit den steigenden Fähigkeiten und Erfahrungen sowie Selbstbewusstsein der Selbsthilfegruppe weiterentwickelt und verbessert. Dadurch wird ein eventuell zu anfangs notwendiges, ergänzendes externes Monitoring mit der Zeit von der Selbsthilfegruppe übernommen und ersetzt.

Die Einführung und Umsetzung eines PWM lässt sich in drei Phasen aufteilen (s. Abb. 3):

- 1. Vorbereitungsphase**
- 2. Entwicklungsphase**
- 3. Umsetzungsphase**

Abb. 3: Ablauf eines Partizipativen Wirkungsmonitoring



Quelle: Eigene Darstellung

4.1 Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase wird das PWM auf das zu unterstützende Projekt und die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Selbsthilfegruppe ausgerichtet und angepasst. Dazu sind die Probleme, die mit dem Projekt angegangen werden sollen, der Nutzen und die Anwendung des PWM sowie die notwendig einzubindenden Akteure zu klären.

Dabei kann es zur erstmaligen Anwendung von Instrumenten und Methoden durch die Selbsthilfegruppe kommen, wodurch die Unterstützung einer externen Einrichtung (z.B.

einer Entwicklungsorganisation) von Nöten ist, die die Selbsthilfegruppe bei der Anwendung der Instrumente und Methoden anleitet und unterstützt. Die Unterstützung soll die Selbsthilfegruppe dazu befähigen, diese Instrumente und Methoden in der Zukunft selbstständig anwenden zu können. Die folgenden Schritte basieren auf einer Auswertung der Arbeiten von Germann y Gohl 1996a: 11; IFAD 2002: Kapitel 3.19, 4.10-11; Valhaus & Kubi 2000b: 11-12, 53.

4.1.1 Analyse der Ausgangssituation, festlegen der Ziele des Projektes

Um das PWM an den Kontext des Selbsthilfeprojektes anpassen zu können, hat vorab die Selbsthilfegruppe genau festzulegen, welche Probleme mit dem Projekt angegangen und welche Wirkungen mit dem Projekt erreicht werden sollen (Ziele des Projekts). Dabei kann eine *SWOT-Analyse* als auch andere *partizipative Analyse-Methoden* hilfreich sein, um die Ausgangssituation des Projekts zu analysieren (wo sind wir, wo wollen wir hin, was sind unsere Möglichkeiten und Potentiale, wo sind die Stärken und Schwächen, Probleme und Lösungswege). Die Analyseergebnisse sind von der Selbsthilfegruppe zu diskutieren und über die Ziele des Projektes zu entscheiden. Hierbei ist wichtig, dass über die angestrebten Wirkungen des Projekts diskutiert und diese Grundlage für die Entwicklung von Aktivitäten wird.

4.1.2 Analyse der einzubindenden Akteure in das PWM

Es ist von besonderer Bedeutung zu wissen, wer in die Entwicklung des PWM-Systems einzubinden ist, um die Unterstützung des PWM zu sichern sowie potentielle Konflikte zu vermeiden. Dazu ist zu analysieren, welche Akteure von dem Projekt betroffen sind (positiv/negativ) und welche Einfluss auf das Projekt ausüben können (positiv/negativ). Die Akteure, die einen besonderen Einfluss auf die Entwicklung des Projekts haben können (positiv wie negativ) werden als *Schlüsselakteure* bezeichnet.

Bei der Akteursanalyse ist vor allem auf die Identifizierung der Schlüsselakteure und der Antizipierung der Einflussmöglichkeiten und –arten dieser zu achten. Darauf basierend sind Strategien und Vorgehensweisen zu entwickeln, wie die Schlüsselakteure in das PWM-System eingebunden werden können, um die Unterstützung für das Projekt und PWM zu maximieren sowie mögliche Konflikte zu minimieren.

Zur Festlegung, welche Akteure an der Entwicklung des PWM-Systems prioritär einzubinden sind, kann z.B. eine *Kriterienliste* aufgestellt werden. Kriterien können sein:

- Akteur ist „Profiteur“ des Projektes
- Beteiligung des Akteurs steigert die Erfolgsaussichten des Projektes/ hat Einfluss auf die Wirkung des Projekts
- Beteiligung des Akteurs am Projekt ist gesetzlich vorgeschrieben
- Akteur stellt Finanzmittel und andere Ressourcen (Personal/ Know-how) bereit
- Akteur besitzt besondere Erfahrung mit Monitoring/ PWM
- Akteur hat Zugang zu Informationen/ Daten, die für das PWM relevant sein könnten

In einem Folgeschritt sind die Akteure festzuhalten, die mindestens ein Kriterium erfüllen könnten (*Akteursliste*). Die Kriterienliste und die Akteursliste sind in einer Matrix gegenüberzustellen und die Akteure entsprechend der Kriterien zu klassifizieren. Dabei ist die Wichtigkeit der Einbindung des Akteurs mit einer Priorität zu versehen. Die Matrix ist kontinuierlich fortzuführen und an neue Erkenntnisse und Veränderungen anzupassen, um sicherzustellen, dass alle Schlüsselakteure eingebunden werden.

Für die Umsetzung der genannten Schritte können Methoden wie z.B. Gruppen-Brainstorming, Interviews mit potentiellen Schlüsselakteuren, informelle Diskussionen, Workshops, Participatory Rural appraisal, etc. angewandt werden.

Abb. 4: Matrix: Akteure - Kriterien

Name der Person, Organisation/Firma	Akteur ist „Profiteur“	Beteiligung des Akteurs steigert Erfolgsaussichten	Beteiligung des Akteurs ist gesetzlich vorgeschrieben	Akteur stellt Finanzmittel oder andere Ressourcen	Akteur besitzt besondere Erfahrung mit Monitoring/ PWM	Akteur hat Zugang zu relevanten Informationen	Priorität der Beteiligung (hoch, mittel, gering)
Maria Peres, Nachbarin	ja	Mittel (Eigentümer des Grundstücks)	Nein	Ja (Grundstück)	Nein	Nein	Mittel
Mirta Müller, GTZ	nein	Hoch (Finanzgeber)	Nein	Ja (Finanzen)	Ja	Nein	Hoch
...

Quelle: Eigene Darstellung

In einem letzten Schritt ist für die Entwicklung des PWM festzulegen, wie die Akteure eingebunden und aktiviert werden sollen. Dies kann z.B. über eine direkte Befragung der einzubindenden Akteure geschehen, wie sie selbst sich eine Einbindung vorstellen

könnten oder über Informationsveranstaltungen sowie Broschüren und Informationsmaterialien.

4.1.3 Aufklären über Sinn und Zweck des PWM

Um die notwendige Unterstützung als auch die erfolgreiche Anwendung des PWM zu erreichen, ist innerhalb der Selbsthilfegruppe der Sinn und Zweck des PWM zu klären. Hierbei ist vor allem herauszustellen, dass durch die kontinuierliche Beobachtung und Analyse, frühzeitig Fehlentwicklungen erkannt und Maßnahmen in Angriff genommen werden können, um eine negative Auswirkung auf die angestrebten Wirkungen und Ziele des Projekts zu vermeiden (bzw. zu verringern). Es ist zu diskutieren und klar zu stellen, was und wie das PWM zur erfolgreichen Umsetzung des Projektes beitragen kann und ob die notwendigen Voraussetzungen dazu existieren (s. Kapitel 5). Eine SWOT-Analyse kann dabei behilflich sein, herauszuarbeiten, was die Stärken und Schwächen der Selbsthilfegruppe in Bezug auf die Anwendung des PWM sind.

4.2 Entwicklungsphase

Durch die Vorbereitungsphase besitzt die Selbsthilfegruppe den Rahmen für die Ausgestaltung (Umfang) des PWM und kann mit der konkreten Entwicklung des PWM-Systems beginnen. Bei der Ausgestaltung ist grundsätzlich darauf zu achten, dass das PWM von der Selbsthilfegruppe selbstständig und partizipativ umgesetzt werden kann. Das PWM hat dabei mehr auf gründlichen Diskussionen und Meinungs austausch zwischen den beteiligten Akteuren zu beruhen als auf detaillierte und präzise Datenerhebungen und –auswertungen. Genauso sind ein hoher Arbeitsaufwand, Kosten, detaillierte und komplizierte Datenerhebungen und –auswertungen sowie komplizierte qualitative und quantitative Beobachtungsmethoden oder eine ausgedehnte Steuerung des PWM-Systems soweit möglich zu vermeiden. Die Ausgestaltung des PWM-Systems hat sich an den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Finanzen, Zeit, Know-how, Fähigkeiten der Beteiligten, Informationen) und den Bedürfnissen der Projektbeteiligten zu orientieren.

Die Entwicklungsphase besteht aus fünf Schritten, die teilweise parallel verlaufen:

1. Definieren der genauen Ziele für die notwendigen Beobachtungen (Was ist zu beobachten);
2. Festlegen der zu erhebenden Daten/ Informationen/ Indikatoren (Wie kann es beobachtet werden);

3. Festlegen der verantwortlichen Personen/ Gruppe für die Beobachtungen (Wer soll es beobachten);
4. Festlegen der Dokumentations- und Kommunikationsstruktur (Wie sind die Ergebnisse der Beobachtung zu dokumentieren);
5. Festlegen der Arbeits- und Organisations- und Kommunikationsstruktur.

Die Erläuterung der oben genannten Schritte basiert auf der Auswertung der Arbeiten von Germann y Gohl 1996a: 12-22; Germann y Gohl 1996c: 11; IFAD 2002: Kapitel 4.10-4.12, 5.15, 6.5-7; Valhaus & Kubi 2000b: 11-12, 53.

4.2.1 Definieren der Beobachtungsziele

In der Vorbereitungsphase wurden u.a. die Ziele des Projektes (angestrebte Wirkungen) und des PWM festgelegt. In der Entwicklungsphase legt nun das „*PWM-Entwicklungsteam*“, das aus Vertretern der Selbsthilfegruppe sowie den identifizierten und aktivierten Schlüsselakteuren besteht, fest, was zu beobachten ist, um die Auswirkungen des Projekts gemäß den Zielsetzungen messen und bewerten zu können.

Da die Beobachtungen durch die Selbsthilfegruppe selbstständig durchgeführt und analysiert werden sollen, muss das Monitoring-System möglichst übersichtlich und einfach gestaltet sein. Ein einfacher Weg die Beobachtungsziele festzulegen (was zu beobachten ist), ist, dass das PWM-Entwicklungsteam zusammenträgt, welche Hoffnungen und Befürchtungen bezüglich des Projektes existieren. Dies kann in Form eines Brainstormings auf einer gemeinsamen Versammlung geschehen. Dazu kann gefragt werden:

- Welche Änderungen erhoffen wir uns vom Projekt; was wollen wir erreichen?
- Welche Änderungen befürchten wir durch das Projekt; was wollen wir vermeiden?

Diese Methode kann auch bereits bei der Festlegung der Projektziele verwendet werden (s. 4.1.1) und damit den ersten Teil der Entwicklungsphase übernehmen/anstoßen.

Die gesammelten Hoffnungen und Befürchtungen sind zu diskutieren und die wichtigsten auszuwählen (min. die wichtigsten drei). Die ausgewählten Hoffnungen und Befürchtungen stellen die Beobachtungsziele – ob diese erreicht bzw. vermeiden werden – des PWM dar.

Beispiel: „Tante Emma-Laden“ in der Bergbauregion „Los Caracloes“, Bolivien

Projekt: „Tante Emma-Laden“ in der Bergbauregion, geleitet durch das Komitee „Hausfrauen aus Los Caracoles“

Ziel: Versorgung der Genossenschaftsfamilien mit Produkten des täglichen Bedarfs zu günstigen Preisen und guter Qualität; Stärkung der Rolle der Frauen als Mitglieder der Bergbau-Genossenschaft.

Erwartungen und Befürchtungen:

Erwartungen	Befürchtungen
Verbesserung der Ernährung der Mitglieder der Genossenschaft	Dass der Konsum hochwertiger Nahrungsmittel nicht zunimmt
Bereitstellung der Grundnahrungsmittel zu günstigen Preisen	Dass die Mitglieder der Genossenschaft ihre Schulden nicht bezahlen
Befähigung der Hausfrauen, das Geschäft selbstständig zu leiten	Dass die Hausfrauen nicht fähig sind, das Geschäft zu führen und pleite gehen
Quelle: Germann y Gohl 1996a: 12	

4.2.2 Festlegen der zu erhebenden Daten

Die Beobachtungsziele – die ausgewählten Erwartungen und Befürchtungen – sind festgelegt. Es folgt die Bestimmung, welchen Daten, Informationen bzw. Indikatoren zu erheben sind, um messen zu können, ob die Erwartungen erfüllt bzw. die Befürchtungen vermieden werden. Bevor dies geschieht, wird als Zwischenschritt für jede Erwartung und Befürchtung eine *Ergebnisfrage* gebildet (‚performance question‘). Die zu erhebenden Daten, Informationen bzw. Indikatoren sollen ermöglichen, die Ergebnisfrage zu beantworten bzw. deren Entwicklung/ Tendenz (und damit die Wirkungen der Projektaktivitäten) zu messen. Das Aufstellen der Ergebnisfragen soll helfen, zu vermeiden, dass mehr Indikatoren aufgestellt und Daten erhoben werden, als zur Beantwortung der Ergebnisfragen benötigt werden (um das PWM so einfach wie möglich zu halten). Damit wird auch vermieden, die Analyse und das Treffen von Entscheidungen unnötig zu verkomplizieren.

Beispiel

Ausgehend vom oben erwähnten Beispiel des Tante Emma-Ladens in der Bergbauregion können folgende Ergebnisfragen aus den Erwartungen und Befürchtungen abgeleitet werden.

Erwartungen/Befürchtungen	Ergebnisfragen
Verbesserung der Ernährung der Mitglieder der Genossenschaft	Hat sich die Ernährung der Genossenschaftsmitglieder verbessert?

Bereitstellung der Grundnahrungsmittel zu günstigen Preisen	Sind die Preise der Produkte im Vergleich zu den Märkten in den Städten kompatibel?
Befähigung der Hausfrauen, das Geschäft selbstständig zu leiten	Wird das Geschäft administrativ korrekt geführt; treten Probleme auf?
Dass die Mitglieder der Genossenschaft ihre Schulden nicht bezahlen	Bezahlen die Genossenschaftsmitglieder ihr Schulden?
Quelle: Germann y Gohl 1996a: 12; eigene Zusammenstellung	

Aus den Ergebnisfragen werden die notwendig zu erhebenden Daten, Informationen bzw. Indikatoren abgeleitet (s. Anhang 1 zu unterschiedlichen Klassifikationen von Daten/ Indikatoren). Gleichzeitig ist festzuhalten, wie die Daten erhoben werden können als Anleitung für die später verantwortlichen Personen der Beobachtung (mehrere Methoden können festgehalten werden; die passende wird dann von der verantwortlichen Person ausgewählt). Dabei ist zu beachten, dass die Daten von der Betroffengruppe ermittelbar sein müssen (stehen die Daten zur Verfügung, haben die Mitglieder der Selbsthilfegruppe Zugang zu den Daten) sowie sie die methodische Fähigkeit und Ressourcen zur notwendigen Datenerhebung besitzen. Ist dies nicht gegeben, aber die Daten sind von besonderer Wichtigkeit, ist die Unterstützung z.B. bei einer begleitenden Entwicklungsorganisation zu suchen.

Beispiel		
Ausgehend vom Beispiel des Tante Emma-Ladens in der Bergbauregion können aus den Ergebnisfragen folgenden „Indikatoren“ und Datenerhebungsmethoden abgeleitet werden:		
Ergebnisfrage	„Indikator“	Datenerhebungsmethode
Hat sich die Ernährung der Genossenschaftsmitglieder verbessert?	Anteil nahrhafter Nahrungsmittel vs. nicht-nahrhafter Nahrungsmittel im Geschäft Anteil nahrhafter Nahrungsmittel vs. nicht-nahrhafter Nahrungsmittel beim Verkauf	Aufstellung einer Produktliste, die die Nahrhaftigkeit des Produktes (wenig/ normal/ viel) sowie die monatliche Verkaufsmenge (in g) anzeigt
Sind die Preise der Produkte im Vergleich zu den Märkten in den Städten kompatibel?	Die Preise sind im Vergleich zu den Märkten in den Städten gerecht (Einkaufs- + Transportkosten)	Aufstellen einer Produktliste, die den Verkaufspreis dem Verkaufspreis auf den städtischen Märkten gegenüberstellt. Anzeigen, ob dieser gemäß ist oder nicht.
Wird das Geschäft administrativ korrekt geführt; treten Probleme auf?	Monatliche Einnahmen	Aufstellen einer Tabelle mit der monatlichen Gewinnentwicklung

	Zufriedenheit der Hausfrauen, die das Geschäft führen	Befragung der Hausfrauen; Monatliche Zusammenkunft der Hausfrauen zur Besprechung der Arbeitsweise und was verbessert werden kann
	Erfüllung der selbst aufgestellten Ziele	Führen einer Liste mit Aufstellung der Ziele und Erfüllungsdatum
	„Darlehenshöhe“ an Kunden vs. selbst festgelegtes Limit der Vergabe von „Darlehen“	Aufstellen einer Tabelle mit den monatlich vergebenen „Darlehen“ und Summe der Gesamtdarlehen
Bezahlen die Genossenschaftsmitglieder ihr Schulden?	Darlehen in Verzug	Aufstellen einer „Darlehensliste“, die anzeigt zu wann, welches Darlehen zurückzuzahlen ist; welche Darlehen überfällig sind; welchen Personen keine weiteren Darlehen mehr erhalten sollen
Quelle: Germann und Gohl 1996c: 11; eigene Zusammenstellung		

4.2.3 Festlegen der verantwortlichen Personen für die Datenerhebung

Die zu erhebenden Daten stehen fest. Als nächstes ist festzulegen, wer für die jeweilige Datenerhebung verantwortlich ist. Eine entsprechende Liste ist aufzustellen. Dabei kann sowohl eine einzelne Person als auch eine Personengruppe ernannt werden. Dabei ist zu beachten, dass die verantwortliche Person/ Gruppe dazu in der Lage ist, die zu erhebenden Daten technisch wie methodisch zu ermitteln (Fähigkeit, Zugang, etc.). Alle verantwortlichen Personen zusammen bilden das „*Monitoring-Team*“.

Im Fall dass verschiedenen „Sozialgruppen“ mit unterschiedlichen Interessen im Projekt auftreten (z.B. Mann/Frau oder Kinder/Senioren), kann es sinnvoll sein, für bestimmte Beobachtungsziele „parallele Beobachtungsteams“ zu benennen, die die verschiedenen Wahrnehmungen widerspiegeln – auch wenn dadurch Doppelungen in den Strukturen auftreten. Damit wird sichergestellt, dass die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse vertreten sind, was für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts von besonderer Bedeutung sein kann.

4.2.4 Festlegen der Dokumentationsstruktur

Die erhobenen Daten und die Beobachtungsergebnisse sind zu dokumentieren, damit sie *zu jeder Zeit* exakt, in derselben Form, Detailliertheit und Präzision vorliegen und von den beteiligten Akteuren eingesehen werden können. Schriftlich festgehaltene Da-

ten sind „genauer“, da bei einer reinen sprachlichen Übermittlung (eventuell sogar erst Wochen nach der Erhebung) die Daten (ungewollt) verfälscht wieder gegeben werden können (z.B. durch schlechtes Erinnerungsvermögen, veränderte Wahrnehmung, etc.). Die schriftliche Dokumentation erhöht die Genauigkeit und Transparenz des Monitorings, wodurch eine gemeinsame Bewertung der Daten und die Entscheidungsfindung in der Betroffengruppe in der Umsetzungsphase sowie zukünftige Evaluierungen erleichtert wird.

Beispiel

Durch das Dokumentieren, was und wie viel, in welchem Zeitraum in dem Tante Emma-Laden in der Bergbauregion verkauft wurde, können die Bestellungen effektiver durchgeführt werden, da auf Grundlage der Dokumentation besser entschieden werden kann, welche Produkte, in welcher Quantität zu bestellen sind, wodurch Zuviel- bzw. Zuwenig-Bestellungen vermieden werden.

Die erhobenen Daten und Beobachtungen sind in einer gleich bleibenden Art und Weise zu dokumentieren, die für alle beteiligten Akteure klar verständlich und nachvollziehbar sind. Dazu eignen sich vorgefertigte *Formulare*. Diese könnten folgende Informationen enthalten:

Informationsseite (Daten fix)

- Beobachtungsziel (Erwartung/ Befürchtung)
- Ergebnisfrage (performance question)
- Zu erhebende Daten/ Indikatoren
- Erhebungsmethode
- Beobachtungsintervall/ Stichtag
- Verantwortliche Person
- Für welche Akteure, die Daten Relevanz besitzen
- Zeitpunkt der Vorstellung der Beobachtungsergebnisse

Ergebnisseite (zum Ausfüllen)

- Name des „Beobachters“
- Zeit und Ort der Beobachtung
- Ergebnis der Erhebung/ Beobachtung
- Anmerkungen (z.B. besondere Abweichungen)
- Unterschrift

Bei Bedarf ist durch die Selbsthilfegruppe auch festzuhalten, wer Einsicht zu den Beobachtungsergebnissen hat, wenn sie nur für bestimmte Gruppen relevante Informationen enthalten, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind (z.B. die Einnahmementwicklung des Tante-Emma-Ladens).

Bei der Datenermittlung kommt es dabei weniger auf eine pedantische Erhebung an, als auf eine kontinuierliche Reflexion wie es zu den Beobachtungsergebnisse kommt (warum sind die Ergebnisse so wie sie sind).

4.2.5 Festlegen der Arbeits-, Organisations- und Kommunikationsstruktur

In einem letzten Schritt – vor der Umsetzung des PWM – ist die Arbeits-, Organisations- und Kommunikationsstruktur sowie die entsprechenden Verantwortlichkeiten festzulegen (Bildung eines „*PWM-Projektmanagement-Teams*“).

Das PWM-Projektmanagement-Team erstellt einen

- „*Übersichtsplan*“ über alle zu erhebenden Daten/ Beobachtungen mit den Daten der jeweiligen „*Informationsseite*“ (s. S.21). Das Projektmanagement-Team „überwacht“ die Einhaltung und Umsetzung des Übersichtsplans (Kommunikation mit den relevanten Akteuren);
- „*Versammlungsplan*“, der festhält zu wann, wer, welche Ergebnisse, *welchen* Akteuren präsentiert, um gemeinsam die Ergebnisse zu analysieren und bei Bedarf Entscheidungen für das weitere Vorgehen zu treffen. Denn nicht alle Themen und Entscheidungen sind für alle relevant. Es ist genau zu überlegen, welche Akteure direkt betroffen sind bzw. ein Interesse an dem Thema und Entscheidungen haben. Diese sind dann auch leichter für die Versammlung zu aktivieren und partizipieren aktiver als wenn sie nicht betroffen wären.
- „*Finanzplan*“, der die Kosten für die Umsetzung des PWM-Systems (aufgeteilt nach Aktivitäten) den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln gegenüber stellt.

Die Bedeutung einer guten Informations- und Kommunikationsstruktur sowie Strategie ist dabei nicht zu unterschätzen, um eine möglichst große Unterstützung für das Projekt zu gewinnen; entsprechende Finanzmittel sind dafür bereit zu stellen.

4.3 Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase werden die festgelegten Daten/ Informationen/ Indikatoren erhoben, dokumentiert und der Selbsthilfegruppe bzw. den relevanten Teile von ihnen – entsprechend dem Versammlungsplan – vorgestellt. Auf den Veranstaltungen werden die Beobachtungsergebnisse gemeinsam besprochen, analysiert und Entscheidungen für das weitere Handeln im Rahmen des Projektes und von PWM getroffen. Die Umsetzungsphase besteht damit – nach der Erhebung und Dokumentation der Daten und Beobachtungen – aus vier Hauptschritten:

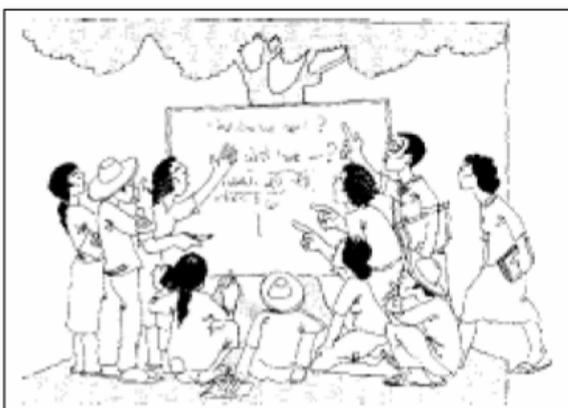
1. Kommunikation der Beobachtungsergebnisse
2. Diskussion und Analyse (Bewertung) der Beobachtungsergebnisse
3. Treffen von Entscheidungen und deren Dokumentation und Kommunikation
4. Anpassen des PWM-Systems

Die Erläuterung der Schritte basiert auf der Auswertung der Arbeiten von Germann und Gohl 1996a: 18-19, 23-27; IFAD 2002: Kapitel 2.24-25, 4.13-14, 6.27-29, 8.3-7, 8.18.

4.3.1 Kommunikation der Beobachtungsergebnisse

Entsprechend dem Versammlungsplan werden die Beobachtungsergebnisse der Selbsthilfegruppe bzw. Teile von ihnen präsentiert. Dabei sind die Ergebnisse so aufzubereiten, dass sie übersichtlich, klar und verständlich für die Teilnehmer sind, z.B. indem sie in Grafiken und Tabellen als Übersicht dargestellt werden (s. Abb. 5). Dies wird den Teilnehmern der Veranstaltung erleichtern, ein Gesamtüberblick über die sie betreffende Situation zu bekommen und im weiteren Verlauf Entscheidungen treffen zu können. Bei der erstmaligen Aufbereitung der Beobachtungsergebnisse für die Präsentation kann es (bei Bedarf) hilfreich sein, von einer begleitenden Entwicklungsorganisation unterstützt zu werden (lernen, wie man präsentiert und Daten verständlich und nachvollziehbar aufbereitet).

Abb. 5: Präsentation der Beobachtungsergebnisse



Zu Anfang der Präsentation sollte dargestellt werden, was beobachtet wurde, insbesondere ob es bedeutende Änderungen gegeben hat (Tendenzen). Um die Diskussion und gemeinsame Analyse während des Treffens zu erleichtern,

ist es hilfreich, die wichtigsten Beobachtungsergebnisse vorab den Veranstaltungsteilnehmern zu kommen zu lassen (z.B. über Poster und Informationsblätter), so dass sie sich vorab informieren und auf das Treffen vorbereiten können, indem sie die Beobachtungsergebnisse für sich und die Auswirkungen auf sich reflektieren (eigene Meinung bilden). So wird eine konstruktive und fruchtbare Diskussion in der Gruppe ermöglicht, deren Entscheidungen zur Verbesserung der Lebensbedingungen der beteiligten Akteure beitragen können.

Liegen viele Beobachtungsergebnisse vor, sind sie entsprechend ihrer Bedeutung (für das Ziel der Veranstaltung) zu präsentieren: wichtige am Anfang, weniger relevante am Schluss. Nach der Präsentation ist den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, Verständnisfragen zu stellen sowie selbst wahrgenommene, relevante (unerwartete) Veränderungen für das Projekt darzustellen. Hierbei geht es vor allem um die Identifizierung von Veränderungen, die nicht im direkten Zusammenhang mit den ausgewählten Erwartungen und Befürchtungen stehen, aber von Bedeutung für die Wirkungen des Projektes sein können. Für die Veranstaltung sollte ein Moderator ernannt werden, der von allen akzeptiert und möglichst nicht direkt vom Projekt bzw. dem Veranstaltungsthema betroffen ist.

4.3.2 Diskussion und Analyse der Beobachtungsergebnisse

Die gemeinsame Diskussion und Analyse der Beobachtungsergebnisse ist ein wichtiger Schritt im Rahmen des PWM; sie bedeutet die Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse und Beobachtungen, um daraus ein neues, verbessertes Verständnis von der aktuellen Situation (des Projekts) zu gewinnen und *gemeinsame* Entscheidungen für das weitere Handeln zu treffen. Ohne die Analyse würden die Beobachtungsergebnisse zu keinen Aussagen führen, auf deren Basis Entscheidungen für die Weiterentwicklung des Projekts getroffen werden könnten. Die Daten und Beobachtungen sind also nicht nur zu sammeln, zu verarbeiten und nachzuprüfen, sondern vor allem auch aus ihnen die Konsequenzen für die individuellen wie Gruppenaktivitäten im Rahmen des Projekts zu diskutieren. Die Analyse hat zum Ziel auf der individuellen wie auf der Gruppenebene zu reflektieren, ob und in welcher Weise die Projektaktivitäten zu den gewünschten Wirkungen des Projektes bzw. den Erwartungen an das Projekt beitragen sowie helfen, die genannten Befürchtungen zu vermeiden. Damit soll ein Verständnis erzeugt und ein Lernprozess in Gang gesetzt werden, zu erkennen und zu verstehen, wie die Projektaktivitäten positiv wie negativ zum Gelingen des Projektes bzw. Erreichen der gewünschten Wirkungen beitragen (lernen aus positiven und negativen Erfahrungen). Darauf basierend können Entscheidungen getroffen werden, was zur Siche-

rung des bisherigen Erfolges sowie zur Verbesserung des Projektes und seiner Aktivitäten zu tun sowie wer dafür verantwortlich ist.

Sind also die Beobachtungsergebnisse vorgestellt und die Fragerunde durchgeführt (s. 4.3.1), sind die Ergebnisse zu diskutieren sowie zu analysieren. Dabei geht es nicht darum jedes Beobachtungsergebnis im Detail zu diskutieren und zu analysieren, sondern darauf hin, ob Handlungsbedarf besteht und Entscheidungen zu treffen sind (was ist zu tun). Sind die Ergebnisse wie erwartet und es besteht kein Handlungsbedarf, müssen die Ergebnisse nicht im Detail diskutiert werden. Um zu vermeiden, dass die Diskussionen endlos werden und sich im Kreis drehen, bedarf es eines Moderators, der die Diskussion z.B. anhand folgender Leitfragen leitet und strukturiert, um sie zielgerichtet auf das Treffen von Entscheidungen zu führen:

- Sind die Beobachtungen ausreichend (genau)?
- Was bedeuten die Ergebnisse für den Erfolg/ Wirkungen des Projekts und die betroffenen Akteure?
- Was wird bzw. kann durch mich/uns beeinflusst werden?
- Was wird bzw. kann durch die Entwicklungsorganisation beeinflusst werden?
- Was wird bzw. kann durch die anderen Akteure beeinflusst werden?
- Sind Änderungen von Nöten, besteht Handlungsbedarf?
- Welche Entscheidungen sind zu treffen?

Bei der Diskussion und Analyse ist es wichtig, den unterschiedlichen Wahrnehmungen und Interessen der Gruppen/ Personen Raum zu geben (z.B. Mann/ Frau; Kinder/ Senioren), damit sie bei der späteren Entscheidungsfindung berücksichtigt werden können.

Um einen Handlungsbedarf leichter zu erkennen, kann die Ampel-Methode angewandt werden.

Beispiel: Es wird erwartet, dass die Belieferung mit Waren für den Tante-Emma Laden gemäß Bestellung verläuft.

Mögliche Beobachtung	Ampel
a) Die Waren wurden wie bestellt geliefert.	Grün: es besteht kein Handlungsbedarf
b) Eine Ware wurde seit 7 Tagen nicht geliefert.	Gelb: es besteht Handlungsbedarf; die verantwortliche Person muss handeln
c) Eine Ware wurde seit 14 Tagen nicht geliefert.	rot: es bedarf einer Sondersitzung, um eine gemeinsame Entscheidung zu treffen, was zu tun ist

4.3.3 Treffen von Entscheidungen und deren Kommunikation

Erst konkrete Handlungen können zu einer positiven Beeinflussung des Projektes und damit der Lebensbedingungen der beteiligten Akteure führen. Deswegen sind aus den Beobachtungsergebnisse und deren Diskussion (Analyse), Entscheidungen abzuleiten, die zu konkreten Maßnahmen führen.

Beispiel

Ein Leiter eines Projektes untersuchte die Ergebnisse seines Schulprogramms und stellte fest, dass sie in einer Zone deutlich schlechter waren. Durch eine eingehende Analyse konnte er feststellen, dass die Lehrer dieser Zone keine ausreichende Ausbildung bekommen hatten. Es wurde ein entsprechendes Ausbildungsprogramm organisiert und die Ergebnisse zeigten eine deutlichere Verbesserung der Schulergebnisse.

Der Leiter hatte auf eine adäquate Art und Weise die Daten analysiert und notwendige Entscheidungen getroffen sowie Maßnahmen in die Wege geleitet.

Als weiteres Beispiel s. auch Abb. 1 und seine Erläuterungen.

Praktische Erfahrungen haben gezeigt, dass Entscheidungen am besten direkt nach der Präsentation und Diskussion der Beobachtungsergebnisse – wenn möglich – zu treffen sind (vgl. Germann y Gohl 1996a: 25). Diese sind in einem „Aktionsplan“ festzuhalten und die Übersichts-, Veranstaltungs- und Finanzpläne entsprechend anzupassen. Folgende Informationen sollte der Aktionsplan enthalten:

- Ziel der Aktivität
- Was ist zu tun; welche Schritte und Maßnahmen sind zu unternehmen?
- Wer ist dafür (für welchen Schritt) verantwortlich?
- Wer ist daran zu beteiligen, darüber zu informieren?
- Bis wann ist die Aktivität zu realisieren?

Zur Messung der Wirkung der jeweiligen Schritte ist jeweils ein Formularblatt wie auf S. 21 beschrieben zu erstellen bzw. ein bestehendes Formularblatt anzupassen.

Beispiel

Aktion: Wiederbeschaffung der vergebenen „Darlehen“ des Tante-Emma Ladens von den Genossenschaftsmitgliedern

Aktionsplan				
Ziel	Maßnahme	Verantwortlich	Zu beteiligen	Zeitpunkt
Wiederbeschaffung der „Darlehen“ von den Genossenschaftsmitgliedern	Der Schatzmeister der Genossenschaft ist zu überzeugen, die „Darlehenshöhe“ vom Gehalt der betroffenen Person abzuziehen und direkt an das Geschäft zu überweisen	Frau Velasco	Frau Montanari und Frau Pastorino sprechen mit dem Präsidenten der Genossenschaft	Bis 30.07.2007
Quelle: Germann y Gol – GTZ 1996a: 25; eigene Darstellung				

Alle getroffenen Entscheidungen, die vorausgegangen Diskussionen sowie Beobachtungsergebnisse sind in einer Nachschrift zu dokumentieren, damit sie für alle nachvollziehbar sind sowie aus den gewonnenen Erfahrungen für die Zukunft gelernt werden kann (wenn z.B. ein ähnliches Problem wieder auftritt). Das Protokoll bzw. relevante Auszüge davon sind an die betroffenen Akteure zu verteilen. Dabei sollten die Informationen entsprechend den Zielgruppen sortiert werden, z.B. politisch relevante Informationen für politische Entscheidungsträger, Finanzdaten für die Finanzgeber des Projektes, etc. Die Verteilung der Nachschrift sowie Informationen über den Fortschritt und des Erreichten des Projekts ist sehr wichtig, um die „Öffentlichkeit“ zu informieren und deren Unterstützung zu bekommen bzw. sie für das Projekt zu interessieren und deren Teilnahme anzuregen.

Die Dokumentationen, Nachschriften sowie alle weiteren relevanten Unterlagen (ausgefüllte Formularblätter, Übersichtsplan, etc.) sind an einem Ort zu „archivieren“, so dass auf die Unterlagen jederzeit nach Bedarf zurückgegriffen werden kann.

4.3.4 Anpassen des PWM-Systems

In regelmäßigen, vorher festgelegten Abständen ist das PWM-System auf seine Funktions- und Wirkungsweise zu überprüfen („Jahresrevision“):

- Sind die ausgewählten Erwartungen und Befürchtungen noch die relevantesten? Wenn nicht, sind diese anzupassen.
- Haben die ausgewählten Indikatoren und Beobachtungen geholfen, die anvisierten Wirkungen des Projektes zu messen (Tendenz/ Fortschritt/ Zielerreichungsgrad)? Wenn nicht, sind neue auszusuchen.

- Haben die getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen dazu beigetragen, die anvisierten Wirkungen des Projekts (Ziele) zu erreichen bzw. zu verbessern? Wenn nicht, sind neue treffen.
- Sind unerwartete Abweichungen/ Veränderungen aufgetreten, die neue Maßnahmen erfordern?

Die Jahresrevision soll ermöglichen, Rückschlüsse aus den Erfolgen und Misserfolgen zu ziehen, um sowohl das Projekt an sich als auch das PWM-System zu verbessern, insbesondere bezüglich seiner Qualität.

5 Anforderungen an ein Partizipatives Wirkungsmonitoring

Für die erfolgreiche Anwendung eines PWM seitens der Selbsthilfegruppe bedarf es gewisser Anforderungen, die erfüllt sein sollten. Können diese von der Selbsthilfegruppe nicht erfüllt werden, sollte sie – vor der Einführung des PWM – die Unterstützung einer erfahrenden (Entwicklungs-)Organisation suchen. Die Implementierung sollte nicht erzwungen werden, wenn die Grundvoraussetzungen nicht gegeben sind.

Wichtige Anforderungen für die Einführung eines PWM sind (vgl. Germann und Gohl 1996a: 5 und IFAD 2006: Kapitel 2.30):

- Der Sinn und Zweck eines PWM und die dahinter stehenden Konzepte wie Partizipation und Monitoring sind eindeutig in der Selbsthilfegruppe zu klären, um ein gemeinsames Grundverständnis und Bereitschaft zu schaffen, ein PWM anzuwenden.
- Die Mitglieder der Selbsthilfegruppe sollten ein Interesse und gewisses Maß an Erfahrung im Bereich partizipativer Entscheidungsfindungen und Monitoring haben³. Denn partizipative Entscheidungsfindungen haben eine andere Dynamik und Anforderungen an die Mitglieder einer Selbsthilfegruppe als top-down Entscheidungen (aktive Teilnahme, Meinungsbildung, Zeit, etc.)
- Es muss die Bereitschaft bei den leitenden Personen/ Akteuren, die bisher die Entscheidungen getroffen haben, vorliegen, weitere Akteure in die Entscheidungsfindung zu integrieren (auch die unterhalb ihrer „Ebene“ fungieren) und mit ihnen zu diskutieren. Diese Art der Entscheidungsfindung bedarf zwar eines höheren Zeitaufwandes, wird aber die Umsetzung von Aktivitäten vereinfachen und beschleunigen. Denn Entscheidungen, die man mitgetragen hat bzw. Aktivitäten, die man mitentwickelt hat, werden eher unterstützt und umgesetzt.
- Die Akteure der Selbsthilfegruppe müssen die Bereitschaft besitzen, sich mit den verschiedenen Standpunkten und Interessen (Bedürfnissen) der anderen Akteure auseinanderzusetzen. Dazu gehört die aktive Teilnahme an den Versammlungen im Rahmen des PWM und die Bereitschaft zur konstruktiven Diskussion, um gemeinsam Entscheidungen treffen zu können. Dies erfordert, Zeit dafür aufzuwenden!
- Regelmäßige Versammlungen der Selbsthilfegruppe (z.B. einmal pro Monat) sollten stattfinden, um eine gewisse Gruppendynamik zu erzeugen sowie Konstanz in der Arbeit. Die Treffen sollten dazu beitragen, Vertrauen innerhalb der Gruppe bzw. zwischen den Akteuren sowie ein Verständnis für eventuell unterschiedliche

³ Das nicht vorhandene sein von Erfahrungen ist kein Ausschlusskriterium, sondern erfordert die Unterstützung einer erfahrenden Organisation, um „typische Anfängerfehler“ bei partizipativen Prozessen sowie Monitoring-Verfahren zu vermeiden (s. S.30).

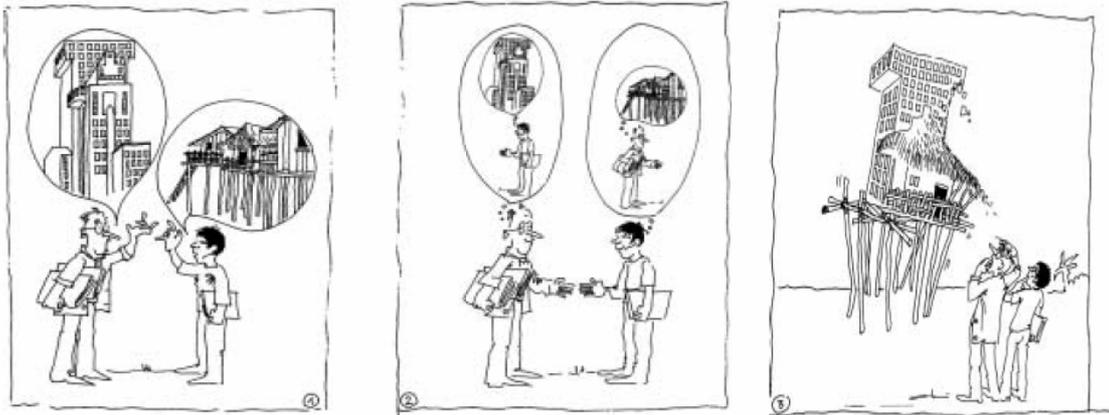
Bedürfnisse aufzubauen. Das wird die Diskussion der Beobachtungsergebnisse, das Treffen von gemeinsam getragenen Entscheidungen sowie grundsätzlich die Weiterentwicklung des Projekts erleichtern.

- Die Mitwirkung am PWM muss sich für die beteiligten Personen (direkt oder indirekt) lohnen, damit sie aktiv und ernsthaft daran teilnehmen. Deswegen sollte versucht werden, zu anfangs kleine, kurzfristige Erfolge zu erzielen und diese zu kommunizieren, um damit die Motivation und das Interesse zu steigern.
- Sind die Fähigkeiten der Personen beschränkt, ein PWM in all seinen Facetten erfolgreich umzusetzen, sind Lernprogramme durchzuführen, um die notwendigen Kapazitäten und Kenntnisse zu schaffen (z.B. Beobachtungen objektiv durchzuführen und Daten nicht aufzubessern, um besser dazustehen). Dazu gehört die Erkenntnis zu erzeugen, dass Erfolge und Misserfolge normaler Bestandteil eines Projekts sind, aus denen für die Zukunft gelernt werden kann (Lernprozess als Bestandteil des Projekts).
- Das PWM bedarf eindeutiger Regelungen und Verantwortlichkeiten, insbesondere für den Entscheidungsfindungsprozess.

Bedarf es der Unterstützung einer externen Organisation für die Umsetzung des PWM, sind folgende Anforderungen zu berücksichtigen (vgl. Germann und Gohl 1996b: 8):

- Zwischen der externen Organisation und der Selbsthilfegruppe bedarf es eines Grundvertrauens und dem Willen, dass PWM so transparent wie möglich durchzuführen.
- Externe Akteure müssen die Bereitschaft besitzen, nachvollziehbare Änderungen und Entscheidungen durch die Selbsthilfegruppe mitzutragen und ihre Unterstützung/ Aktivitäten bei Bedarf daran anzupassen.
- Um Kommunikationsmissverständnisse, wie in der Abb. 6 beispielhaft dargestellt, und damit Konflikte aufgrund unterschiedlicher sozialer, kultureller und Bildungsherkunft zu vermeiden, sind Begrifflichkeiten (wie z.B. Monitoring, Partizipation, Nachhaltige Entwicklung), Ziele und Vorstellungen zu anfangs genau zu klären.
- Erfordert die Beteiligung externer Akteure (z.B. von Entwicklungsorganisationen) ein bestimmtes Monitoring-System, dessen Übernahme die Selbsthilfegruppe im Rahmen des PWM zu diesem Zeitpunkt überfordern würde, hat die externe Einrichtung ein eigenes, ergänzendes Monitoring zu betreiben. Mittelfristig kann versucht werden, das externe Monitoring in das PWM-System zu integrieren.

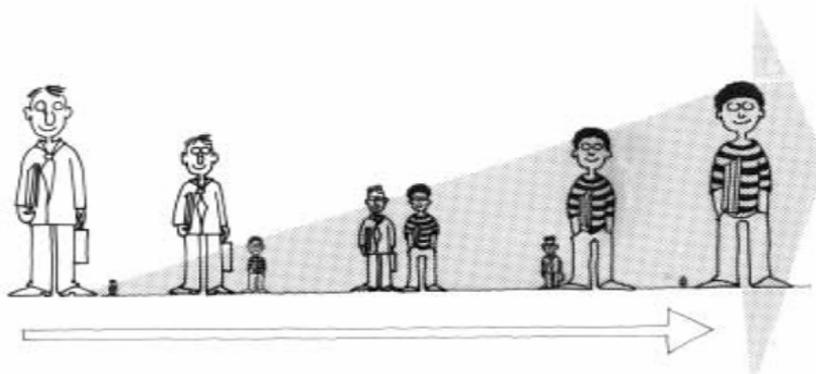
Abb. 6: Missverständnisse in der Kommunikation



Quelle: GTZ 1996: 8

- Die unterstützende Organisation darf die Selbsthilfegruppe bei der Einführung und Umsetzung des PWM unterstützen und anleiten, *ohne* aber deren Aufgaben zu übernehmen. Die Selbsthilfegruppe sollte immer eine „führende“ Rolle im Projekt einnehmen, um deren Selbstständigkeit zu fördern. Ziel der Unterstützung sollte sein, die Selbsthilfegruppe zu befähigen, zukünftig eigenständig die Aufgaben durchführen zu können (s. Abb. 7).

Abb. 7: Kontinuierliche Stärkung der Rolle der Selbsthilfegruppe



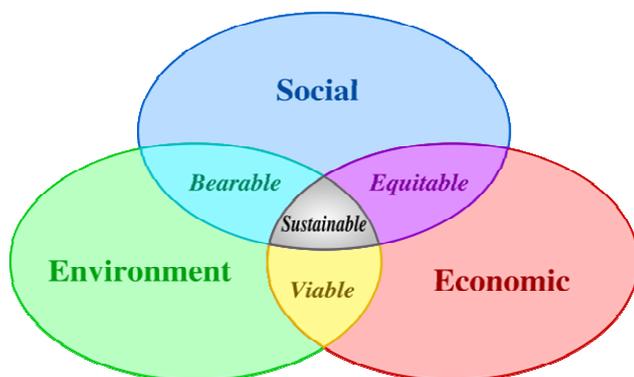
Quelle: GTZ 1996: Seite 8

6 Partizipatives Wirkungsmonitoring zur Unterstützung einer Nachhaltigen Entwicklung

Eine nachhaltige Entwicklung versucht, die Bedürfnisse des Menschen mittels Wirtschaftswachstum, sozialer Gerechtigkeit und Schutz der Umwelt zu befriedigen – so dass auch die folgenden Generationen die Möglichkeit haben, ihre Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. UN: 29.10.2007, www.unngocsd.org).

Daher hat eine nachhaltige Entwicklung ökologische, ökonomische und soziale Aspekte zu beachten, die auch die „drei Dimensionen der Nachhaltigkeit“ genannt werden (s. Abb. 8). Eindimensionale Betrachtungen nur ökonomischer, nur ökologischer oder nur sozialer Aspekte werden dabei dem Konzept der Nachhaltigkeit nicht gerecht.

Abb. 8: Die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung



Quelle: Wikipedia: 18.07.2007, en.wikipedia.org

Die ökologische Dimension: Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen (Klima, Boden, Wasser, Luft, Vielfalt der Arten und Ökosysteme) durch schonender Nutzung natürlicher (endlichen) Ressourcen und damit der Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen auch für die nachfolgenden Generationen. Dazu gehört die Beachtung der Grenzen der Aufnahmefähigkeit der Erde für Abfälle und Emissionen und der Grenzen für irreversible Eingriffe in den Naturhaushalt.

Die soziale Dimension: Entwicklung zukunftssicherer Lebensstile und gerechter Verteilungssysteme sowie Festigung demokratischer Strukturen. Hier wird die Frage der gerechten Verteilung von Wohlstand zwischen heute lebenden und zukünftigen Generationen aufgeworfen, ferner die Fragen der gerechten Verteilung von Chancen und Ressourcen der Erde und der Sicherung der Partizipation der Beteiligten und Betroffenen.

Die ökonomische Dimension: Zunahme und langfristige Sicherung des Wohlstands für *alle* Menschen. Dabei geht es um die Entwicklung und Verstärkung intelligenter, weitsichtiger Formen des Wirtschaftens, in denen sich Ressourcenschonung (Aufrechterhaltung grundlegender ökologischer und sozialer Funktionen) mit Lebensqualitätssicherung oder -vermehrung verbindet.

(vgl. Niedersächsischer Bildungsserver: 18.10.2007, www.nibis.de)

Selbsthilfeprojekte in Entwicklungsländern haben meist die Verbesserung der Lebensqualität (insbesondere der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation – Einkommen) und Befriedigung der Grundbedürfnisse zum Ziel. Die Beteiligten werden dabei oft von kurzfristigen Erfolgshoffnungen motiviert, wobei das Erlangen wirtschaftlichen Wachstums zur Richtschnur aller weiteren (sozialen und ökologischen) Aktivitäten wird (vgl. Dourojeanni 1997: 12).

PWM hat zum Ziel, Selbsthilfeprojekte bei der erfolgreichen Umsetzung zu unterstützen und damit einen Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation der Beteiligten zu leisten, *ein* wichtiger Aspekt einer nachhaltigen Entwicklung. Das Konzept PWM beinhaltet ferner viele partizipative Elemente, die u.a. die Stärkung der Rolle der beteiligten Personen sowie die Befähigung, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen, die ihr Leben (direkt) betreffen, anstrebt. Vor allem Personengruppen, die sonst bei Entscheidungsprozessen außen vor sind, sollen in diese integriert werden, damit sie aktiv an ihrer Lebensgestaltung mitwirken (können). PWM trägt damit zu sozialgerechteren Entscheidungsfindungen bei.

“Eine der grundlegenden Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung ist die breite öffentliche Beteiligung an der Entscheidungsfindung” (Agenda 21, Kapitel 23).

PWM leistet einen Beitrag zu nachhaltigeren Projekten (führt aber nicht automatisch zu 100% nachhaltigen Projekten, wenn z.B. Anforderungen der ökologischen Dimension außer Acht gelassen werden). Um allen Anforderungen an ein Projekt gerecht zu werden, die sich aus einer nachhaltigen Entwicklung ergeben, muss das PWM entsprechend ausgerichtet werden. Das bedeutet z.B. die Entwicklung alle drei Dimensionen (Wirtschaft, Soziales und Umwelt) im Rahmen des Projekts zu beobachten und sie zu Bestandteilen der Projektziele und Projektphasen zu machen.

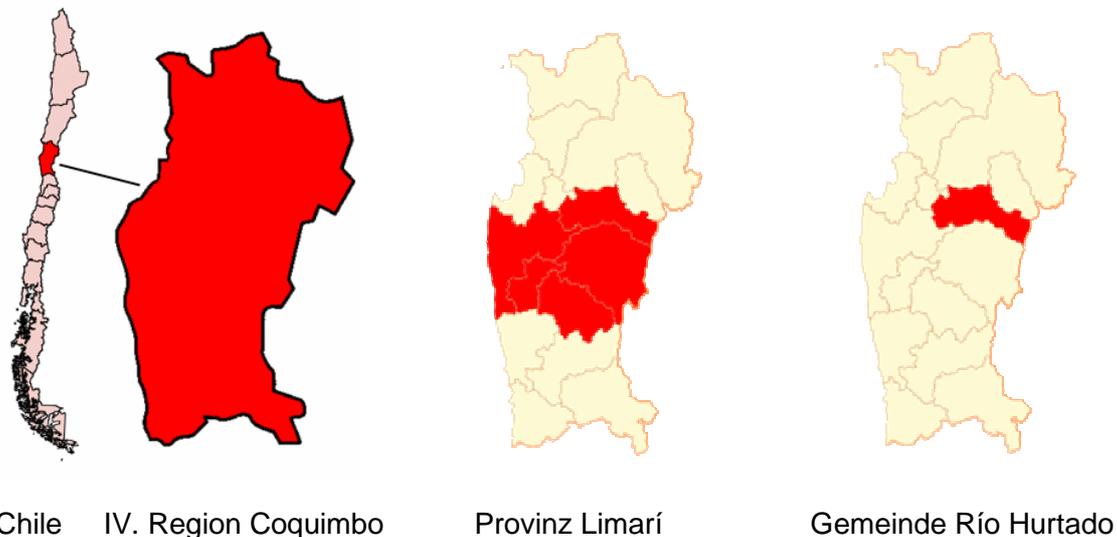
7 Fallbeispiel: Partizipatives Wirkungsmonitoring im Projekt „Río Hurtado“

Im Selbsthilfeprojekt „Río Hurtado – Agenda gegen Armut und Wüstenbildung“ soll das Instrument PWM eingeführt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wurde dazu eine Befragung mit relevanten Akteuren durchgeführt, um zu ermitteln, ob die notwendigen Voraussetzungen dazu existieren, es „korrekt“ anzuwenden sowie damit eine nachhaltige Entwicklung der Kommune Río Hurtado zu unterstützen.

7.1 Das Selbsthilfeprojekt „Río Hurtado“

Das Selbsthilfeprojekt „Río Hurtado – Agenda gegen Armut und Wüstenbildung“ wird in der Kommune Río Hurtado umgesetzt. Die Kommune liegt in der IV. Region Coquimbo in der Provinz Limarí, 400 km nördlich der Hauptstadt Santiago de Chile, am südlichen Rande der Atakama-Wüste in einem semiariden Gebiet, das von Steppe geprägt ist (s. Abb. 9).

Abb. 9: Geographische Lage der Gemeinde Río Hurtado



Quelle: Wikipedia: 20.09.2007, es.wikipedia.org

Die Kommune Río Hurtado erstreckt sich über eine Fläche von 2.199 km² bei einer Einwohneranzahl von 4.771 Einwohnern. Die wirtschaftlichen Aktivitäten bestehen im Wesentlichen aus kleinteiliger Landwirtschaft, Ziegezucht sowie Bergbau. Die



Kommune findet sich großen sozio-ökonomischen und umwelttechnischen Herausforderungen gegenüber. 30% der Haushalte leben unterhalb der Armutsgrenze und die Bevölkerung hat in den letzten 10 Jahren um 7% abgenommen, vor allem aufgrund ökonomischer Emigration. 67% des Bodens sind erodiert, wodurch die landwirtschaftlichen Aktivitäten immer mehr eingeschränkt werden.

Das zivilgesellschaftliche Engagement in der Kommune führte zu Projekten, die versuchen die Situation zu verbessern. Das Projekt „Río Hurtado“ ist ein Beispiel dafür. Am Projekt nehmen unterschiedliche Gruppierungen wie Nachbarschaftsräte (*juntas de vecinos*), Landwirtschaftsgenossenschaften, Privatunternehmen und andere Sozialorganisationen teil, die sich im Bürgerforum (*foro comunitario de organizaciones sociales y productivas*) organisieren. Das Bürgerforum trifft sich im 2-monatigen Abstand, auf denen über Aktivitäten und Verantwortungen gesprochen sowie entschieden werden. Das Bürgerforum steht in ständigem Kontakt mit der Kommunalverwaltung. Die Koordinierung des Projekts „Río Hurtado“ hat der Nachbarschaftsrat aus dem Ort Pichasca inne. Das Projekt wird durch das EU-Umweltprogramm für Entwicklungsländer gefördert (2003-2008).

Ziele

Das Projekt „Río Hurtado“ verfolgt folgende Ziele:

- Stärken der Rolle der Einwohner und seiner Organisationen für die Entwicklung der Kommune
- Erzeugen von „Kompetenzen“⁴ zur eigenständigen Durchführung von Projekten
- Entwickeln von dauerhaften öffentlich-privaten Netzwerken und Kooperationen
- Entwickeln von Formen der nachhaltigen Nutzung der natürlichen Ressourcen
- Erzeugen von höherwertigen Produkten, die im Einklang mit den Umweltnormen der Region produziert werden
- Entwickeln und anbieten von Ausbildungsmöglichkeiten, die sich mit den regionalen sozialen, ökonomischen und umwelttechnischen Herausforderungen auseinandersetzen
- Unterstützen des Aufbaus einer regionalen Identität
- Befördern des Erfahrungsaustausches mit anderen Regionen in Lateinamerika und Europa

⁴ Rodríguez und Feliú (1996) definieren „Kompetenzen“ als das Zusammenspiel von Wissen, Fähigkeiten, Leistungswillen und Verhalten einer Person, die es ihr erlauben, erfolgreich eine Aktivität zu realisieren (vgl. Internationale Arbeitsorganisation: 05.11.2007, www.ilo.org).

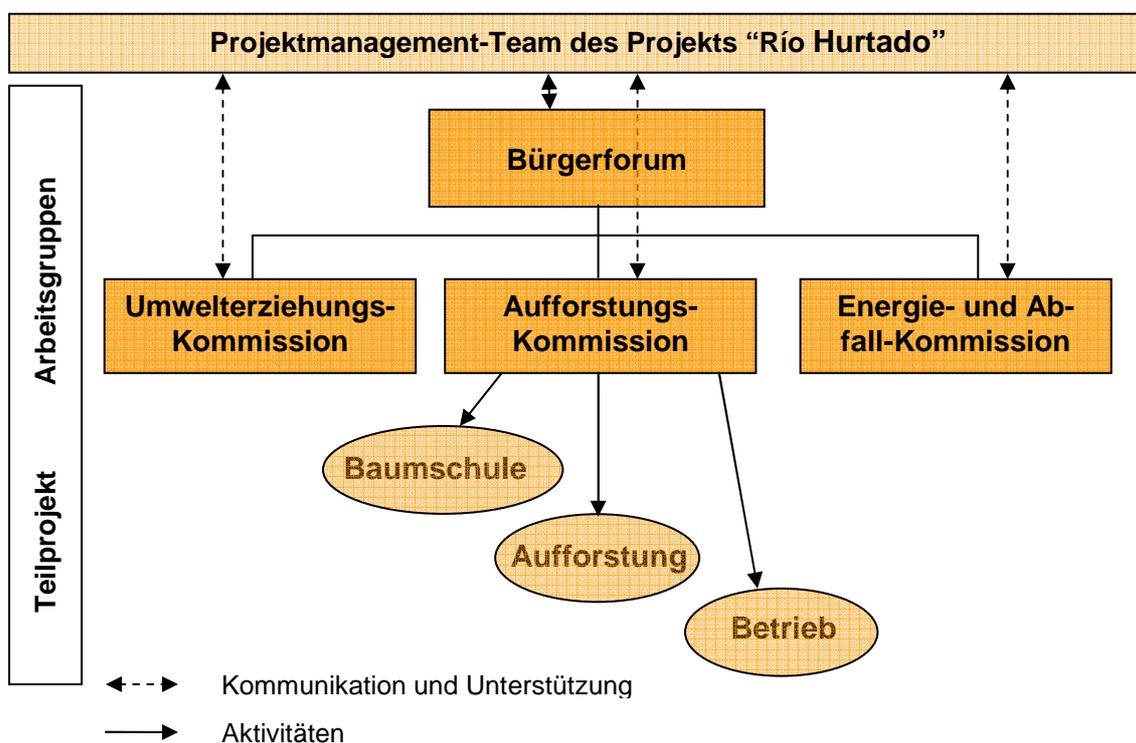
Struktur

Zur Erreichung der Ziele des Projekts „Río Hurtado“ wurden für die drei wichtigsten Themen des Projekts Arbeitsgruppen gebildet, „Kommissionen“ genannt:

- Umwelterziehungs-Kommission (*Comisión de Educación Ambiental*)
- Aufforstungs-Kommission (*Comisión de Forestación*)
- Energie- und Abfall-Kommission (*Comisión de Energía y Manejo de Residuos*)

Die Teilnehmer des Bürgerforums verteilen sich entsprechend ihrer Interessen auf die drei Kommissionen. Die Kommissionen sind angehalten, sich über ihre Erfahrungen austauschen und zusammenarbeiten. Die Kommissionen entwickeln und realisieren eigenständig Projekte. Die Aufforstungs-Kommission hat z.B. die Projekte „Gemeinschafts-Baumschule“, „Aufforstung“ und „Gemeinschafts-Betrieb“ ins Leben gerufen. Das Projekt „Río Hurtado“ wird dabei durch ein Projektmanagement-Team unterstützt, in dem neben dem Nachbarschaftsrats Pichasca die unterstützenden Entwicklungsorganisationen Corporación Canelo de Nos und Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung gmbH vertreten sind⁵ (s. Abb. 10).

Abb. 10: Arbeitsstruktur des Projekts „Río Hurtado“



Quelle: Projekt Río Hurtado (www.proyectoriohurtado.cl); eigene Zusammenstellung

⁵ Das Projekt „Río Hurtado“ wird grundsätzlich von folgenden Organisationen unterstützt: die Gemeindeverwaltung Río Hurtado; die nationale Aufforstungskommission – CONAF, die NRO „Corpoacion Canelo de Nos“ und das Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung gmbH – KMGNE, über die die EU das Projekt finanziell unterstützt.

Im Weiteren wird genauer auf die Aufforstungs-Kommission eingegangen, in deren Projekt „Gemeinschafts-Baumschule“ das PWM ausprobiert werden soll.

Projekt „Gemeinschafts-Baumschule“

Das Teilprojekt „Gemeinschafts-Baumschule“ liegt im Verantwortungsbereich der Aufforstungs-Kommission, an der sich zwischen 10-15 Personen aus verschiedenen Orten der Kommune beteiligen. Das Projekt wird durch die NRO „Corporación Canelo de Nos“ und der nationalen Aufforstungs-Kommission Chiles (CONAF) unterstützt.

Das Projekt „Gemeinschafts-Baumschule“ verfolgt folgende Ziele:

- Wiederaufforstung der Trockengebiete⁶ mit heimischen Baumarten, um die weitere Ausbreitung der Wüste zu vermindern;
- Produzieren von heimischen Baumarten nach ökologischen Kriterien, die für den lokalen Gebrauch in Trockengebieten bestimmt sind;
- Begünstigen von Lernprozessen bezüglich der nachhaltigen Zucht von heimischen Baumarten in Trockengebieten;
- Erforschen des Verhaltens heimischer Tierarten in den Trockengebieten;
- Aufbau der Gemeinschafts-Baumschule als selbstverwalteter Gemeinschaftsbetrieb (schaffen von Arbeitsplätzen und Einkommen) und aufstellen von 2-jährigen Aktionsplänen, die die Finanzierung beinhaltet.

7.2 PWM im Rahmen des Projekts „Río Hurtado“

Das PWM soll im Rahmen des Projekts „Río Hurtado“ angewandt werden und folgende Ziele des Projekts unterstützen:

- Stärken der Rolle der beteiligten Personen über die Beteiligung an Entscheidungsfindungen (üben, sich an Entscheidungsfindungen zu beteiligen).
- Unterstützen des Erwerbs von Kompetenzen, Projekte erfolgreich und eigenständig durchzuführen.

Es ist anzumerken, dass bereits einmal der Versuch unternommen worden war, ein PWM-System für das Gesamtprojekt „Río Hurtado“ einzuführen. Dieser Versuch war von größeren Schwierigkeiten begleitet. Einerseits gab es nur ein geringes konzeptio-

⁶ Trockengebiete sind dadurch gekennzeichnet, dass die potentielle Verdunstung den Niederschlag einer Region übersteigt. Flüsse verdunsten meistens in ihrem Verlauf vollständig oder enden in abflusslosen Seen oder Salzpfannen (vgl. Wikipedia: 01.11.2007, <http://de.wikipedia.org>).

nelles Verständnis bezüglich Monitoring-Systeme bei den beteiligten Akteuren, wodurch das Monitoring-Konzept bis heute nicht eingeführt werden konnte. Grund ist der geringe Ausbildungsstandard vieler Teilnehmer (Interview am 17.09.2007 mit der Anthropologin Cecilia Baeza der NRO „Corporación Canelo de Nos“). Andererseits sind die Mitglieder des Projekts daran gewöhnt, dass das Monitoring der Projektaktivitäten von „Rio Hurtado“ bisher durch externe Einrichtungen durchgeführt worden ist.

Aus dieser Erfahrung heraus wurde beschlossen, PWM im Rahmen eines Teilprojekts erneut zu testen, das klein, zu einem spezifischen und überschaubaren Thema sowie deren Wirkung (Ziel) möglichst einfach zu messen sein soll. „Klein“ bedeutet, dass möglichst nicht mehr als 15 Teilnehmer teilnehmen, um sie leichter anleiten (anlernen) zu können, ein PWM zu entwickeln und umzusetzen (das Verständnis und die Fähigkeiten dazu zu schaffen). „Spezifisch und überschaubar“ bedeutet, dass das Projekt ein bestimmtes, konkretes Thema (Bereich) abdeckt, das von alle Teilnehmenden im vollen Umfang überschaut und begriffen werden kann, um so ein gemeinsames Handeln zu ermöglichen. Die Wirkung des Projekts sollte möglichst einfach zu messen sein, damit das PWM so einfach wie möglich strukturiert werden kann, damit das Projekt als Lernprojekt funktionieren kann (Lernprozess; sammeln notwendiger Erfahrungen).

Aufgrund dieser Kriterien wurde das Projekt „Gemeinschafts-Baumschule“ ausgewählt, dass durch die Aufforstungs-Kommission realisiert wird. Ziel ist es, die erfolgreiche Anwendung des PWM an diesem Projekt zu testen und die gewonnenen Erfahrungen an die weiteren Arbeitsgruppen weiterzugeben, um so die Einführung von PWM in weiteren Projekten anzuregen.

7.3 Befragung der Aufforstungs-Kommission zur Einführung eines PWM

Ziel der Befragung ist es, ein empirisches Verständnis über das Verständnis, die Erfahrungen und unterstützenden bzw. hemmenden Faktoren für die Umsetzung des PWM im Projekt „Rio Hurtado“ und dessen Bezug zu einer nachhaltigen Entwicklung zu bekommen. Dazu wurde ein Fragebogen entworfen, der aus 47 mehrheitlich geschlossenen Fragen besteht (s. Anhang 2), die sich um folgende Themenblöcke strukturieren:

- Monitoring
 - Erfahrung und Wissen zu Monitoring-Systemen
 - Wissen zu PWM

- Partizipation
 - Wissen über Partizipation
 - Fähigkeit der Akteure, sich zu beteiligen
 - Möglichkeiten der Partizipation im Projekt
- Projekt Rio Hurtado
 - Motivation, am Projekt teilzunehmen
 - Persönliche Erwartungen an das Projekt
 - Faktoren, die die Umsetzung des Projekts Rio Hurtado erleichtern oder erschweren
- Wüstenbildung und Nachhaltige Entwicklung
 - Menschliche Aktivitäten und deren Auswirkung auf die Wüstenbildung
 - Motivation, die Umweltzerstörung rückgängig zu machen
 - Verständnis einer Nachhaltigen Entwicklung
 - Aktivitäten des Projekts Rio Hurtado zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung

Der Fragebogen war von den Bevölkerungsmitgliedern der Aufforstungs-Kommission auszufüllen. Die Befragung der Bevölkerungsmitglieder aus der Aufforstungs-Kommission (11 Personen) fand am 21.10.2007 auf dem Bürgerforum statt. Sie wurde durch die Anthropologin Cecilia Baeza durchgeführt, die zur NRO Corporacion Canelo de Nos gehört, die das Projekt „Río Hurtado“ unterstützt. Vorab gab es eine Einführung zum Thema PWM und die Fragen des Fragebogens wurden erläutert. Von den 11 befragten Personen beantworteten 6 den Fragebogen selbstständig, 2 bedurften der Unterstützung von Frau Beaza, da sie nicht schreiben können; 1 Person beantwortete den Fragebogen, merkte aber an, dass er das Thema PWM nicht wirklich verstanden hatte und 2 gaben den Fragebogen unausgefüllt zurück, da sie die Fragen nicht verstanden – trotz der anfänglichen Einleitung und Erläuterungen.

Um die Meinungen der vier unterstützenden Organisationen des Projekts „Río Hurtado“ einzuholen⁵, wurde der Fragebogen an die verantwortlichen Personen dieser Einrichtungen per e-mail geschickt. Abgesehen vom Fragebogen und einem Anschreiben, in dem der Grund für die Befragung erläutert wurde, wurden keine weiteren Erläuterungen zum Thema PWM geschickt. Sechs ausgefüllte Fragebögen kamen zurück, wobei jeweils zwei von der Gemeindeverwaltung Río Hurtado und zwei von der NRO Corporacion Canelo de Nos kamen.

Auswertung der Fragebögen von den Bevölkerungsmitgliedern

11 Personen wurden gebeten, den Fragebogen auszufüllen. Dem kamen 9 Personen nach, 2 gaben den Fragebogen unausgefüllt zurück. Diese beiden Fragebögen wurden bei der Auswertung nicht beachtet, so dass die Auswertung sich auf die neun ausgefüllte Fragebögen bezieht. Ziel der Auswertung ist zu ermitteln, ob die Anforderungen an die Einführung eines PWM (s. Kapitel 5) im Projekt „Río Hurtado“ erfüllt werden sowie ob das Projekt eine nachhaltige Entwicklung befördert.

Anforderung 1, an die Einführung eines PWM

Klärung des Sinn und Zwecks eines PWM und der dahinter stehenden Konzepte „Partizipation“ und „Monitoring“, um ein gemeinsames Grundverständnis zu schaffen.

Im Fragebogen wurde gefragt, ob die Konzepte „Monitoring“, „Partizipation“ und „PWM“ sowie deren Funktionen bekannt sind bzw. welches Verständnis darüber vorliegt. Dazu wurden folgende Fragen gestellt.

Fragen zum Verständnis des Konzepts Monitoring

Frage: Was ist Monitoring? Monitoring ist... (Mehrfachantworten waren möglich)

- 78% ein System, das ermöglicht die Stärken und Schwächen einer Aktivität ans Licht zu bringen
- 56% die Beobachtungen zu analysieren und daraufhin Entscheidungen zu treffen
- 44% beobachten
- 33% beobachten und Daten sammeln
- 33% kontinuierlich beobachten
- 22% protokollieren, was beobachtet wird
- 22% analysieren von Daten
- 22% ein System, das erlaubt, Beobachtungen zu reflektieren und einzugreifen, wenn Fehlentwicklung deutlich werden

Frage: Wozu dient ein Monitoring? Es dient zur... (Mehrfachantworten waren möglich)

- 56% Absicherung, dass die Ziele des Projekts den Bedürfnissen der beteiligten Akteure entsprechen
- 44% internen Kontrolle, wie das Projekt läuft und verbessert werden kann
- 33% externen Kontrolle, wie die Aktivitäten umgesetzt werden
- 22% externen Kontrolle über die Ausgabe der Finanzmittel
- 11% Unterstützung des Erfolges des Projekts. Ohne Monitoring sind die Erfolgsaussichten geringer

Fragen zum Verständnis des Konzepts Partizipation

Frage: Was bedeutet für Sie „Beteiligung“ an einem Projekt? Es bedeutet... (Mehrfachantworten waren möglich)

67% an Aktivitäten des Projekts teilzunehmen

67% dass meine Eingaben und Meinungen bei der Entwicklung eines Projekts berücksichtigt werden

44% dass ich mitbestimme, welche Änderungen bei einem Projekt vorgenommen werden

22% sich über das Projekt zu informieren sowie Versammlungen beizuwohnen

11% dass zu machen, was mir gesagt wird.

Fragen zum Verständnis des Konzepts PWM

Frage: Haben Sie bereits vom Partizipativen Wirkungsmonitoring gehört?

56% „etwas“

33% „nein“

11% „ja“

Frage: Was verstehen Sie unter PWM? (Mehrfachantworten waren möglich)

33% Beim PWM sind die Personen, die vom Projekt „profitieren“, die gleichen, die das Monitoring durchführen

22% Beim PWM ist es wichtig, dass die Projektziele mit den Wünschen und Bedürfnissen der Projektbeteiligten übereinstimmen

22% Beim PWM ist es wichtig, dass nicht nur Projektziele erreicht werden, sondern auch die angestrebten Veränderungen (Wirkungen)

22% Ein PWM-Verfahren benötigt ausreichend Zeit, da es Gruppendiskussionen und -entscheidungsfindungen enthält

11% Beim PWM ist es wichtig, dass Entscheidungen von den beteiligten Akteuren getroffen werden

11% Ein PWM ist ein partizipatives Monitoring-Verfahren

11% Ein PWM hilft zu lernen, eigenständig ein Projekt zu steuern und nicht von externen Organisationen abhängig zu sein

Frage: PWM sieht vor, so wenig Daten wie möglich im Rahmen des Monitorings zu erheben. Glauben Sie, dass das ausreicht?

44% „nein“

33% „ja“

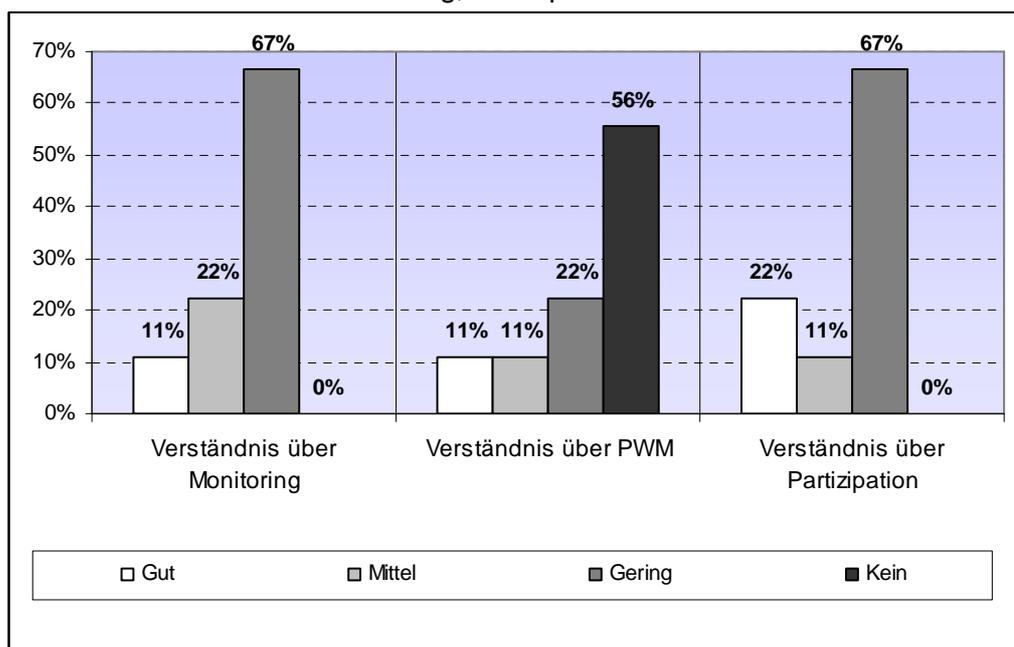
11% hängt von den Umständen ab

Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Auswertung der Befragungsergebnisse zeigt, dass beim großen Teil der Befragten eher ein geringes Verständnis bezüglich PWM und seiner zugrunde liegenden Konzepte Monitoring und Partizipation vorliegt (s. Abb. 11). So haben 8 von 9 der befragten Personen nur die Hälfte bis nur einen Aspekt des Monitorings mit „ja“ angekreuzt, wobei mehr auf Ziele eines Monitoring als auf Inhalte und Methoden eingegangen wurden. Beim Thema Partizipation haben 7 von 9 Personen die Hälfte oder weniger der Charakteristika von Partizipation angekreuzt und es wurde ein Verständnis der Partizipation deutlich, das sich auf einer mittleren Stufe der Beteiligung bewegt (s. Abb. 2: Stufen der Bürgerbeteiligung Abb. 2). Beim PWM ist sogar davon auszugehen, dass ein ausreichendes Verständnis erst noch auszubilden ist: 5 von 9 Personen haben die Frage zu den Merkmalen eines PWM nicht beantwortet.

Diese Ergebnisse legen nahe, dass es bei der Einführung des PWM unbedingt der Unterstützung einer erfahrenen Organisation im Bereich Partizipation, Monitoring und insbesondere PWM bedarf, die gleichzeitig Erfahrungen im Umgang mit Selbsthilfeprojekten (in Entwicklungsländern) besitzt. Erste Schritte müssen sich darauf konzentrieren, ein grundlegendes Verständnis des Instruments PWM und seiner dahinter stehenden Konzepte (Partizipation und Monitoring) zu erzeugen und den Sinn und Zweck des PWM klar und deutlich verständlich zu machen. Dazu gehören vor allem Inhalte und Methoden für die Umsetzung sowie die Verantwortungsübernahme im Rahmen von PWM zu vermitteln, so dass die Selbsthilfegruppe überhaupt in der Lage ist, ein PWM richtig anwenden zu können.

Abb. 11: Verständnis von Monitoring, Partizipation und PWM



Quelle: Eigene Darstellung

Anforderung 2, an die Einführung eines PWM

Interesse und Basiserfahrungen im Bereich Monitoring und partizipativen Entscheidungsfindungen.

Mit dem Fragebogen wurde ermittelt, ob das Interesse vorliegt, grundsätzlich ein Monitoring einzuführen und Entscheidungen in der Gruppe zu treffen sowie welche Erfahrungen in diesen Bereichen vorhanden sind. Dazu wurden folgende Fragen gestellt, die folgendermaßen beantwortet wurden.

Fragen zum Interesse am Monitoring

Frage: Glauben Sie, dass die Einführung eines Monitoring-Systems für das Projekt „Río Hurtado“ sinnvoll ist? 100% „ja“

Frage: Glauben Sie, dass die aufzubringende Zeit zum Monitoring eine gut investierte Zeit ist, um die Erfolge und Misserfolge des Projekts „Río Hurtado“ besser verstehen zu können?

89% „ja“ 11% „weiß ich nicht“

Frage: Glauben Sie, dass durch die gewonnenen Erkenntnisse über das Monitoring bessere Entscheidungen für das Projekt „Río Hurtado“ getroffen werden können?

89% „ja“ 11% „weiß ich nicht“

Fragen zur Erfahrung mit Monitoring

Frage: Besitzen Sie Erfahrungen mit Monitoring-Systemen?

67% „wenig“ 33% „keine Erfahrung“

Frage: Werden in den Projekten des Projekts „Río Hurtado“, an denen Sie teilnehmen, Monitoring-Systeme angewandt?

33% „ja“ 33% „teilweise“ 22% „nein“ 11% gaben keine Antwort

Fragen zur Erfahrung mit partizipativen Entscheidungsfindungen

Frage: Haben Sie Erfahrungen mit Treffen von Gruppenentscheidungen:

44% „viel“; 44% „wenig“; 11% gaben keine Antwort.

Frage: Glauben Sie, dass ihre geäußerte Meinung bei der Entscheidungsfindung beachtet wird?

56% „ja“; 22% „manchmal“; 11% „nein“ 11% gaben keine Antwort

Frage: *Wie werden Entscheidungen im Projekt „Rio Hurtado“ getroffen?*

56% in Konsens

22% durch Mehrheitsentscheidungen

11% das letzte Wort hat leitende Person

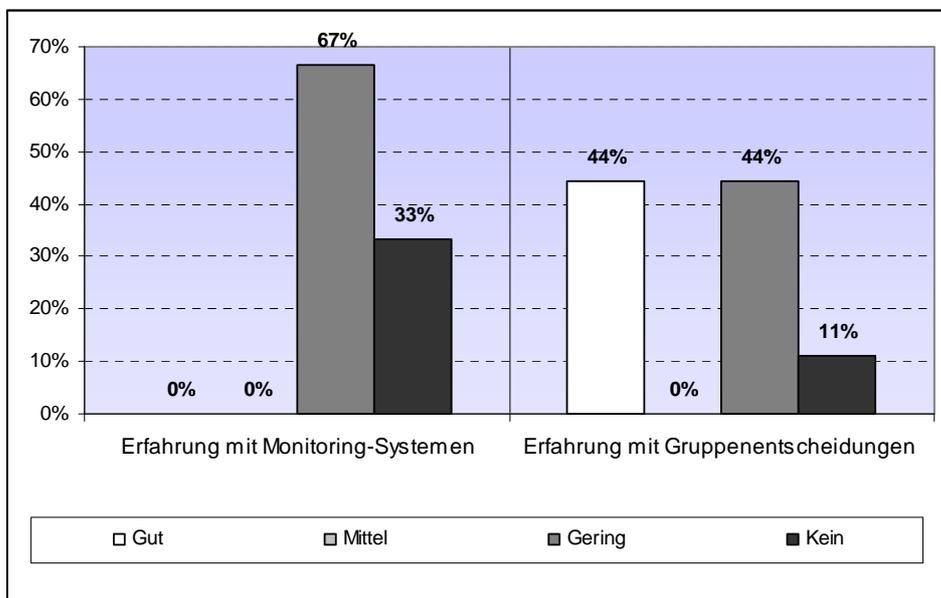
11% gaben keine Antwort.

Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Auswertung der Befragungsergebnisse zeigt, dass die große Mehrheit der Befragten die Einführung eines Monitoring-Systems befürworten und die dafür notwendige Zeit als sinnvolle Investition sehen, um die Erfolgsaussichten des Projekts zu verbessern (aus der Befragung ergibt sich eine große Hoffnung an das Monitoring). Im Gegensatz dazu liegen aber nur geringe Erfahrungen in der Anwendung von Monitoring-Systemen vor, die auch nur in geringem Maße bei den Aktivitäten des Projekts „Rio Hurtado“ eingesetzt werden. Die Erfahrungswerte beim Treffen von Gruppenentscheidungen liegen höher. Knapp die Hälfte gibt an, Erfahrungen damit zu besitzen, die andere Hälfte geringe Erfahrungen (s. Abb. 12). Positiv ist herauszulesen, dass die Personen sich gehört fühlen und ihre geäußerten Meinungen bei Entscheidungsfindungen berücksichtigt zu werden scheinen (positive Erfahrungen). Dies wird durch die Aussage unterstützt, dass über 50% der Entscheidungen im Konsens getroffen werden.

So scheint die Bereitschaft für die Anwendung der wichtigen Bestandteile „Monitoring“ und „Treffen von Gruppenentscheidungen“ eines PWM bei den Befragten vorzuliegen. Dies unterstützt die Intention, ein PWM einzuführen, wobei aber insbesondere im Bereich Monitoring es einer externen Unterstützung bedarf, um die fehlenden Erfahrungen kompensieren zu können und damit typische „Anfangsfehler“ bei der Einführung eines Monitorings zu vermeiden (und damit negative Erfahrungen, die die weitere Anwendung im schlimmsten Fall verhindern würden). Ergänzend oder als Alternative können die erfahrenden Personen im Bereich „Monitoring“ und „Treffen von Gruppenentscheidungen“, die unerfahrenen Mitglieder anleiten und lehren.

Abb. 12: Erfahrungen mit Monitoring-Systemen und Gruppeentscheidungen



Quelle:
Eigene
Darstellung

Anforderung 3, an die Einführung eines PWM

Bereitschaft PIM anzuwenden und dafür Zeit aufzuwenden (aktiv an Versammlungen teilzunehmen, gemeinsam zu analysieren, zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen)

Im Fragebogen wurde die Bereitschaft abgefragt, ein PWM einzuführen und umzusetzen sowie die notwendige Zeit dafür aufzubringen. Folgende Fragen wurden dazu gestellt, folgende Antworten wurden gegeben.

Frage: Wären Sie bereit, Zeit in die Einführung und Umsetzung eines Monitoring-System zu investieren, bei dem Sie gemeinsam mit ihren Partnern Daten erheben, diese diskutieren und auf dieser Grundlage gemeinsame Entscheidungen treffen?

78% „ja“

11% „nein“

11% „könnte sein“

Frage: Meinen Sie, dass nachdem Sie ihre Daten erhoben haben, die Zeit sich lohnt, diese noch zu analysieren?

78% „ja“

22% gaben keine Antwort

Frage: Beim PWM erheben die beteiligten Akteure selbst die Daten, werten diese aus und treffen darauf basierend Entscheidungen. Glauben Sie, dass die Entscheidungen besser sind, wenn sie vorher in der Gruppe diskutiert wurden?

78% „ja“

11% „könnte sein“

11% gaben keine Antwort

Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Bei der großen Mehrheit ist die Bereitschaft da, ein PWM einzuführen und die notwendige Zeit dafür aufzubringen. Die Bereitschaft ist mit der Hoffnung verbunden, dass bessere Entscheidungen für das Projekt durch das PWM-Verfahren getroffen werden. Diese Einstellung wird die Einführung eines PWM unterstützen.

Anforderung 4, an die Einführung eines PWM

Regelmäßige Versammlungen, um Gruppendynamik sowie Konstanz in der Arbeit zu erzeugen.

Zu dieser Anforderung wurde eine Frage im Fragebogen gestellt. Sie lautete:

Wie oft treffen Sie sich in ihrer Arbeitsgruppe? Ergebnis:

78% „unregelmäßig“

33% „1x im Monat“

Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Der Mehrheit der Befragten sind die Ziele des Projekts Rio Hurtado bekannt, wobei diese zum großen Teil nur teilweise den persönlichen Zielen entsprechen. Nichtsdestotrotz ist die Hoffnung damit verbunden, dass das Projekt „Rio Hurtado“ zur Verbesserung der eigenen Lebenssituation beiträgt, ein wichtiger Aspekt, der zur Motivation und Aktivierung der Akteure – auch für PWM – beiträgt.

Bei der Einführung eines PWM ist darauf zu achten und die Gelegenheit zu nutzen, die Ziele an die Bedürfnisse und Erwartungen der beteiligten Akteure stärker anzupassen, um damit eine noch stärkere Identifikation mit dem Projekt „Rio Hurtado“ zu erreichen sowie die Wirkung des Projekts für die Betroffenen zu verbessern.

Das Projekt „Rio Hurtado“ und eine Nachhaltige Entwicklung

Eines der Ziele des Projekts „Rio Hurtado“ ist die Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung. Mit dem Fragebogen soll erfasst werden, inwieweit ein Verständnis für eine nachhaltige Entwicklung vorliegt und ob das Projekt aus Sicht der Befragten einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten kann. Ferner wurde erfragt, ob die Befragten bei der Ausübung ihrer Aktivitäten Nachhaltigkeitsaspekte beachten. Dies wurde anhand des Beispiels der Wüstenausbreitung in der Region Rio Hurtado erfragt.

Fragen zum Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung

Frage: Was ist für Sie eine nachhaltige Entwicklung? (Mehrfachantworten waren möglich)

- 56% Sie hat zum Ziel, dass die Bedürfnisbefriedigung heutiger Generationen, die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen nicht einschränkt
- 56% Eine ökonomische Aktivität zu planen, die gleichzeitig ökologische und soziale Aspekte beachtet
- 33% Eine ökonomische Entwicklung anzustoßen, die sozialgerecht ist und den Umweltschutz vorantreibt
- 33% Sie besteht aus drei Dimensionen, die gleichzeitig zu bearbeiten sind: Soziales, Ökonomie, Ökologie
- 11% Ich weiß es nicht

Fragen zum Projekt „Rio Hurtado“ und einer nachhaltige Entwicklung

Frage: Glauben Sie, dass die Aktivitäten des Projekts „Rio Hurtado“ mit einer nachhaltigen Entwicklung im Einklang stehen?

56% ja, aber schwach 33% weiß ich nicht

Frage: Glauben Sie, dass der Prozess der Wüstenausbreitung durch die Aktivitäten des Projekts „Rio Hurtado“ aufgehalten werden kann?

67% „ja, aber nur geringfügig“ 33% „ja“

Frage: Glauben Sie, dass die Ergebnisse des Projekts „Rio Hurtado“ darauf abzielen, ihre Lebenssituation zu verbessern?

67% ja 33% gaben keine Antwort

Fragen zur persönlichen Ebene und nachhaltige Entwicklung

Frage: Ist es Ihrer Meinung nach wichtig, die Umwelt zu schützen und einen persönlichen Beitrag zu leisten?

100% ja

Frage: Die Region Rio Hurtado kämpft mit dem Problem der Wüstenausbreitung. Glauben Sie, dass ihre Aktivitäten zur Sicherung des Lebensunterhalts die Wüstenausbreitung beeinflusst?

67% „ja“ 22% „nein“ 11% gaben keine Antwort

Frage: Wenn Sie ihre produktiven Aktivitäten planen, denken Sie darüber nach, wie dabei der Ressourcenverbrauch (Wasser, Energie) verringert werden kann?

89% „ja“; 11% „manchmal“

Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Bei der Frage zum Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung wurden jeweils die Antworten angekreuzt, die auf den „Dreiklang“ Soziales, Ökonomie und Ökologie eingingen. So kann davon ausgegangen werden, dass das Grundverständnis für eine nachhaltige Entwicklung vorliegt, auch wenn mit der Schwerpunktsetzung wirtschaftliche Aktivitäten. Der Beitrag des Projekts „Rio Hurtado“ zu einer nachhaltigen Entwicklung wurde als schwach eingeschätzt. Das persönliche Verhalten in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung, hier mit Schwerpunkt auf den Bereich Umwelt, wurde als po-

sitiv eingeschätzt. Dies konnte nicht verifiziert werden, da entsprechende Untersuchungen vor Ort nicht möglich waren (Finanz- und Zeitrestriktionen dieser Arbeit).

Die Einführung des PWM sollte dazu genutzt werden, die Nachhaltige Entwicklung stärker in den Blickpunkt des Projekts „Río Hurtado“ zu rücken und entsprechende Ziele, die in Verbindung mit den erhofften Wirkungen und Bedürfnisse der beteiligten Akteure stehen aufzustellen und deren Entwicklung zu beobachten.

8 Zusammenfassung und Empfehlungen

Partizipatives Wirkungsmonitoring und die zugrunde liegende Begriffe

Partizipatives Wirkungsmonitoring (PWM) ist ein Monitoring- und Evaluierungsinstrument, das entwickelt wurde, um den Erfolg von Selbsthilfe-Projekten zu verbessern. Es wird direkt von der Selbsthilfegruppe eigenständig durchgeführt und konzentriert sich auf das Beobachten der Wirkungen eines Projektes und seiner Aktivitäten sowie des „Erreichungsgrades“ der Ziele.

Dem PWM liegen die Konzepte bzw. Begriffe „Monitoring“, „Partizipation“ und „Wirkung“ zugrunde. Im Bereich des **Monitorings** beim PWM stehen folgende Elemente im Vordergrund: die kontinuierliche Erhebung/ Beobachtung relevanter Daten, die systematische Dokumentation und Analyse der Beobachtungsergebnisse sowie darauf basierend Entscheidungen zu treffen. Im Bereich der **Partizipation** des PWM steht die Teilhabe am Prozess der Entscheidungsfindung im Vordergrund. Deswegen erheben beim PWM die beteiligten Personen des Projektes eigenständig die Daten für das Monitoring und analysieren diese, um selbstständig Entscheidungen für den weiteren Projektverlauf treffen zu können. Der Begriff **Wirkung** bezieht sich beim PWM darauf, dass das Monitoring sich auf das Messen von Wirkungen auf die Lebensbedingungen/-situation der Selbsthilfegruppe konzentriert sowie anstrebt, dass die Ziele und Aktivitäten des Projekts auf „Wirkungen“ ausgerichtet werden.

PWM hat als **Hauptziel**, Selbsthilfeprojekte erfolgreicher zu machen und die Rolle der einzelnen Mitglieder und damit die Selbsthilfegruppe zu stärken (Empowerment). Dies indem die Ziele und Aktivitäten der Selbsthilfegruppe auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder ausgerichtet und die betroffenen Akteure in die Beobachtung, Analyse und Entscheidungsfindung über die Wirkungen des Projekts einbezogen werden. Als **besondere Merkmale** eines PWM gelten, dass es ein relativ einfach aufgebautes und strukturiertes Monitoring-System darstellt, damit es von der Selbsthilfegruppe selbstständig durchgeführt werden kann (der Ausbildungsstand in solchen Projekten ist nicht immer sehr hoch). Dabei „beobachtet“ es nicht nur wirtschaftliche und technische, sondern auch soziokulturellen Wirkungen, die sich in Form von Lernprozessen und Verhaltensänderungen niederschlagen (Übernahme von Verantwortung, verstärkte Teilhabe, etc.).

Die Herausforderung des PWM ist es, alle Abläufe und Strukturen so simple wie möglich zu gestalten, so dass es von Leuten auch mit geringer Qualifizierung angewandt werden kann.

Akteure des Partizipativen Wirkungsmonitorings

Die Akteure beim PWM sind prinzipiell dieselben Akteure, wie auch bei einem konventionellen Monitoring im Rahmen eines Selbsthilfeprojekts: Die **Selbsthilfegruppe**, die **Entwicklungsorganisation** und der **Finanzgeber**. Der Unterschied besteht in der Aufgabenverteilung zwischen Selbsthilfegruppe und unterstützender, externer Organisation. Beim PWM nehmen die betroffenen Akteure eine aktive und zentrale Rolle ein. Ihnen obliegt die Verantwortung der Erhebung und Auswertung der Daten und Informationen sowie daraus Handlungsentscheidungen für die weiteren Projektaktivitäten zu ziehen. Die Aufgabe eventuell notwendiger, externer Einrichtungen ist dabei, die betroffenen Akteure bei der Umsetzung des PWM zu unterstützen und anzuleiten, ohne dabei selbst die Aufgaben zu übernehmen. Sie sollen Lernprozesse anregen, die die betroffenen Akteure ermöglicht, in der Zukunft selbstständig ein PWM umsetzen zu können.

Vorbereitung, Entwicklung und Umsetzung eines Partizipativen Wirkungsmonitorings

PWM hat u.a. die Stärkung der Rolle der beteiligten Akteure an Selbsthilfeprojekten zum Ziel. Durch PWM soll den betroffenen Akteuren eine aktive Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung eines Projektes gegeben werden, damit sie ihre Fähigkeiten entwickeln sowie lernen, selbstständig ein Projekt erfolgreich umzusetzen und fortzuführen. Damit sollen die Erfolgsaussichten von Selbsthilfeprojekten verbessert werden. Das PWM teilt sich in drei Hauptphasen auf: Vorbereitungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsphase.

Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase wird das PWM auf das zu unterstützende Projekt und die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Selbsthilfegruppe ausgerichtet. Dazu sind die Probleme, die mit dem Projekt angegangen werden bzw. die Wirkungen, die erreicht werden sollen, der Nutzen und die Anwendung des PWM sowie die notwendig einzubindenden Akteure zu klären. Dafür sind drei Schritte zu unternehmen: 1) die **Analyse der Ausgangssituation**, um das PWM an den Kontext des Selbsthilfeprojektes anpassen zu können. Die Ausgangsanalyse hat zum Ziel genau festzulegen, welche Probleme mit dem Projekt angegangen und welche Wirkungen mit dem Projekt erreicht werden sollen (Ziele des Projekts); 2) die **Akteursanalyse** hat zum Ziel die einzubindenden Akteure zu identifizieren, die in die Entwicklung des PWM-Systems einzubinden sind, um die Unterstützung des PWM zu sichern sowie potentielle Konflikte zu vermeiden; 3) Der **Sinn und Zweck des PWM** ist innerhalb der Selbsthilfegruppe zu diskutieren und

zu klären, um klar zu stellen, was und wie das PWM zur erfolgreichen Umsetzung des Projektes beitragen kann und welcher Bedingungen dies bedarf.

Entwicklungsphase

Die Entwicklungsphase besteht aus fünf Schritten, um das PWM-System zu entwickeln und aufzubauen.

1. Schritt: **Definieren der genauen Ziele für die Beobachtungen** (Was ist zu beobachten). Diese ergeben sich aus den ermittelten Hoffnungen und Befürchtungen der Projektteilnehmer bezüglich des Projektes.
2. Schritt: **Festlegen der zu erhebenden Daten/ Informationen/ Indikatoren** (Wie kann es beobachtet werden). Hier werden die zu erhebenden Daten festgelegt, um messen zu können, ob die Erwartungen erfüllt bzw. die Befürchtungen vermieden werden.
3. Schritt: **Festlegen der verantwortlichen Personen/ Gruppe für die Beobachtungen** (Wer soll es beobachten). In diesem Schritt wird das „Monitoring-Team“ gebildet, dass die Daten zu erheben, zu dokumentieren und zu präsentieren hat.
4. Schritt: **Festlegen der Dokumentationsstruktur** (Wie sind die Ergebnisse der Beobachtung zu dokumentieren). Damit die erhobenen Daten und Beobachtungsergebnisse zu jeder Zeit vorliegen und von den beteiligten Akteuren eingesehen werden können, wird ein Dokumentationsverfahren festgelegt, das von den beteiligten Personen umgesetzt wird.
5. Schritt: **Festlegen der Arbeits- und Organisations- und Kommunikationsstruktur**. Hier wird das PWM-Projektmanagement-Team gebildet, das einen „Übersichtsplan“, „Versamlungsplan“ und „Finanzplan“ zur Koordinierung und Steuerung des PWM entwirft und deren Umsetzung „kontrolliert“.

Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase besteht aus vier Hauptschritten:

1. **Kommunikation der Beobachtungsergebnisse** (was wurde beobachtet). Die erhobenen Daten und Beobachtungsergebnisse des Monitoring-Teams werden – entsprechend dem Versamlungsplan – den beteiligten Akteuren vorgestellt.
2. **Diskussion und Analyse (Bewertung) der Beobachtungsergebnisse** (warum diese Ergebnisse). Die präsentierten Beobachtungsergebnisse werden in der Gruppe diskutiert und analysiert, um daraus ein neues, verbessertes Verständnis von der aktuellen Situation (des Projekts) zu gewinnen und gemeinsame Entscheidungen für das weitere Handeln treffen zu können
3. **Treffen von Entscheidungen und deren Dokumentation und Kommunikation** (was wird Entschieden). Erst konkrete Handlungen können zu einer positiven Beein-

flussung des Projektes und damit der Lebensbedingungen der beteiligten Akteure führen. Deswegen werden auf Grundlage der Analyse und Diskussion der Beobachtungsergebnisse, Entscheidungen zur Verbesserung der Projektaktivitäten getroffen.

4. **Anpassen des PWM-Systems.** In regelmäßigen Abständen z.B. 1x pro Jahr wird das PWM-System auf seine Funktions- und Wirkungsweise überprüft, um es kontinuierlich zu verbessern („Jahresrevision“).

Anforderungen an ein Partizipatives Wirkungsmonitoring

Es gibt gewissen Anforderungen, um ein PWM erfolgreich implementieren zu können. Diese sind u.a.:

1. Der Sinn und Zweck eines PWM und die dahinter stehenden Konzepte wie Partizipation und Monitoring sind eindeutig in der Selbsthilfegruppe zu klären;
2. Die Mitglieder der Selbsthilfegruppe haben ein Interesse und gewisses Maß an Erfahrung im Bereich partizipativer Entscheidungsfindungen und Monitoring zu haben;
3. Es muss die Bereitschaft bei den beteiligten Akteuren bestehen, PWM anzuwenden sowie die notwendige Zeit dafür aufzubringen;
4. Regelmäßige Versammlungen der Selbsthilfegruppe (z.B. einmal pro Monat) haben stattzufinden;
5. Bei den Akteuren müssen Fähigkeiten vorliegen oder erzeugt werden, ein PWM umsetzen sowie aus Fehlern lernen zu können;
6. Die Mitwirkung am PWM muss sich für die beteiligten Personen (direkt oder indirekt) lohnen.

Bedarf es der Unterstützung einer externen Organisation für die Umsetzung des PWM, sind u.a. folgende Anforderungen zu berücksichtigen:

1. Zwischen der externen Organisation und der Selbsthilfegruppe bedarf es eines Grundvertrauens und dem Willen, dass PWM so transparent wie möglich durchzuführen;
2. Externe Akteure müssen die Bereitschaft besitzen, nachvollziehbare Änderungen und Entscheidungen durch die Selbsthilfegruppe mitzutragen und ihre Unterstützung/Aktivitäten bei Bedarf daran anzupassen;
3. Relevante Begrifflichkeiten, Ziele und Vorstellungen sind zu anfangs genau zwischen den beteiligten Akteuren zu klären.

Partizipatives Wirkungsmonitoring zur Unterstützung einer Nachhaltigen Entwicklung

PWM hat zum Ziel, Selbsthilfeprojekte bei der erfolgreichen Umsetzung zu unterstützen und damit einen Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation der Beteiligten zu leisten, *ein* wichtiger Aspekt einer nachhaltigen Entwicklung. Das Konzept PWM beinhaltet starke partizipative Elemente, die u.a. die Stärkung der Rolle der beteiligten Personen und die Befähigung, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen, anstrebt. Vor allem Personengruppen, die sonst bei Entscheidungsprozessen außen vor sind, sollen in diese integriert werden, damit sie aktiv an ihrer Lebensgestaltung mitwirken (können). PWM trägt damit zu sozialgerechteren Entscheidungsfindungen bei. *“Eine der grundlegenden Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung ist die breite öffentliche Beteiligung an der Entscheidungsfindung”* (Agenda 21, Kapitel 23).

Fallbeispiel: Partizipatives Wirkungsmonitoring im Projekt „Río Hurtado“

Im Selbsthilfeprojekt „Río Hurtado – Agenda gegen Armut und Wüstenbildung“ im Norden Chiles soll das Instrument PWM eingeführt werden. Im Rahmen der Arbeit wurde dazu eine Befragung mit relevanten Akteuren durchgeführt, um zu ermitteln, ob die notwendigen Anforderungen dazu existieren sowie damit eine nachhaltige Entwicklung der Kommune Río Hurtado zu unterstützen.

Die Befragung ergab:

Bei einem großen Teil der Befragten liegt ein eher geringes Verständnis bezüglich PWM und seiner zugrunde liegenden Konzepte Monitoring und Partizipation vor. Dies geht einher mit einem geringen Erfahrungsschatz in der Anwendung von Monitoring-Systemen. Die Erfahrungswerte bei partizipativen Gruppenentscheidungen liegen deutlich höher und sind positiv. Nichtsdestotrotz befürwortet die große Mehrheit der Befragten die Einführung eines Monitoring-Systems und sieht die dafür notwendige Zeit als sinnvolle Investition an, um die Erfolgsaussichten des Projekts zu verbessern. Die große Mehrheit sieht sich grundsätzlich auch dazu in der Lage, die Hauptbestandteile eines PWM (Datenerhebung, Dokumentation, Analyse, gemeinsame Diskussion und Treffen von Entscheidungen) durchzuführen, unter der Bedingung, dass sie darauf vorbereitet und angeleitet werden. Für den Bereich der „Diskussion“ und „gemeinsamer Entscheidungsfindung“ scheint die Fähigkeit bei der Mehrheit auch vorhanden zu sein, sich eine eigene Meinung bilden, diese zu formulieren und vortragen zu können. Dazu gibt das Projekt „Río Hurtado“ auch bereits grundsätzlich die Möglichkeit.

Bezüglich des Verständnisses einer nachhaltigen Entwicklung ergab die Befragung, dass das Grundverständnis für eine nachhaltige Entwicklung vorliegt, basierend auf dem „Dreiklang“ der Dimensionen „Soziales“, „Ökonomie“ und „Ökologie“. Der Beitrag des Projekts „Rio Hurtado“ zu einer nachhaltigen Entwicklung wird aber als schwach eingeschätzt, hingegen das persönliche Verhalten als positiv.

Empfehlungen

Die Bereitschaft für die Einführung und Anwendung eines PWM, insbesondere der Bestandteile des Monitorings und des Treffens von Gruppenentscheidungen, ist vorhanden. Aber aufgrund der oben geschilderten Situation (eher geringes Verständnis der zugrunde liegenden Konzepte, geringe Erfahrungswerte in der – methodischen – Umsetzung von Monitoring-Systemen) wird empfohlen, sich bei der Einführung und Umsetzung eines PWM von einer erfahrenen Organisation im Bereich Partizipation, Monitoring und insbesondere PWM unterstützen und anleiten zu lassen, die gleichzeitig Erfahrungen im Umgang mit Selbsthilfeprojekten (in Entwicklungsländern) besitzt, um die fehlenden Erfahrungen zu kompensieren. Die Zusammenarbeit mit der externen Organisation sollte so aufgebaut sein, dass die Selbsthilfegruppe weiterhin die führende Rolle inne hat und sich von der externen Organisation beraten und bei der Umsetzung ihrer Aktivitäten unterstützen lässt. Die Mitglieder der Selbsthilfegruppe müssen sich aktiv in das Projekt einbringen, damit ihre Bedürfnisse auch wirklich wahrgenommen und in das Projekt integriert werden können. Dafür sind partizipative Elemente, wie sie das PWM bietet, sehr hilfreich.

Bei der Einführung des PWM ist darauf zu achten, dass schnell erste kleine Erfolge erzielt werden, um die Motivation der Projektbeteiligten hochzuhalten. Dazu gehört auch die Einführung von regelmäßigen (Arbeits-) Versammlungen zum Informationsaustausch, zur Diskussion, zur kontinuierlichen Arbeit und des Aufbaus von Vertrauen, auch mit der unterstützenden Organisation. Bei der Einführung sind die Anforderungen (s. Kapitel 5) an ein PWM zu beachten. Diese sind nicht als Ausschlusskriterium für die Implementierung des PWM zu verstehen, sondern sie zeigen auf, worauf insbesondere zu achten ist, damit das PWM erfolgreich funktionieren kann. Den Projektbeteiligten ist das Selbstbewusstsein zu geben, dass sie die Fähigkeiten erlangen können, das PWM zukünftig selbstständig umsetzen zu können.

Bei der Befragung wurde genannt, dass die Ziele des Projekts Rio Hurtado zwar bekannt sind, aber nur teilweise den persönlichen Zielen der Projektbeteiligten sowie einer nachhaltigen Entwicklung entsprechen. Hier sollte die Gelegenheit bei der Einfüh-

rung des PWM genutzt werden, die Ziele an die Bedürfnisse und Erwartungen der beteiligten Akteure stärker anzupassen und mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu verbinden. Die „angepassten“ Ziele sind allen bekannt zu machen, um damit eine noch stärkere Identifikation mit dem Projekt „Rio Hurtado“ zu erreichen. Gleichzeitig sind die Ziele auf ihre Wirkungen zu überprüfen bzw. gewünschte Wirkungen als Ziele der Projektaktivitäten zu definieren. Damit kann eine wirkungsvollere Ausrichtung der Projekte erreicht werden.

PWM ist zwar kein Instrument, das direkt zum Ziel hat, eine nachhaltige Entwicklung zu befördern, aber es enthält wichtige Elemente, die einen Beitrag dazu leisten können wie z.B. die Stärkung der Rolle von betroffenen Akteuren und Ausbildung der Kompetenzen, an Entscheidungen, die ihr Leben betreffen, zu partizipieren. Das PWM sollte bewusst dazu genutzt werden, das Verständnis für eine nachhaltige Entwicklung zu befördern und das Bewusstsein bei den beteiligten Projektteilnehmern zu schärfen, das Konzept der nachhaltigen Entwicklung bei ihren Aktivitäten zu beachten. Im Rahmen des PWM könnte ein einfach strukturiertes Nachhaltigkeits-Monitoring durchgeführt werden, das mehr die Bewusstseinsbildung zum Ziel hat.

Cuestionario: Monitoreo Participativo de Impactos



Literaturverzeichnis

Arnstein, Sherry 1969: Stufen der Bürgerbeteiligung; in: Lauritzen, Lauritz (Hrsg.): Mehr Demokratie im Städtebau; Hannover

Dourojeanni, Axel 1997: Procedimientos de Gestión para un desarrollo sustentable – aplicables a municipios, microregiones y cuencas. Santiago de Chile

Estrella, Marisol 2000: Learning from change - Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation. London

Germann, Dorsi und Eberhard Gohl 1996a: PIM Booklet 1: Group-Based impact monitoring. GTZ. Eschborn

Germann, Dorsi und Eberhard Gohl 1996b: PIM Booklet 2: NGO-Based impact monitoring. GTZ. Eschborn

Germann, Dorsi und Eberhard Gohl 1996c: PIM Booklet 3: Application examples. GTZ. Eschborn

International Fund for Agricultural Development - IFAD, The 2002: A guide for project M&E – Managing for impact in rural development. Rome

United Nations, The 1992: Agenda 21 – Plan de acción para el Desarrollo sostenible. The United Nations

Valhaus, Martina und Thomas Kuby 2000a: Orientierungsrahmen für das Wirkungsmonitoring in Projekten der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung unter besonderer Berücksichtigung armutsmindernder Wirkungen, Teil I

Valhaus, Martina und Thomas Kuby 2000b: Orientierungsrahmen für das Wirkungsmonitoring in Projekten der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung unter besonderer Berücksichtigung armutsmindernder Wirkungen, Teil II

World Bank, The 1996: The World Bank Participation Sourcebook. The World Bank

Internet

Governance and Social Development Resource Centre -GSSDRC 27.07.2007: Participatory tools and approaches. (<http://www.gsdr.org/go/topic-guides/monitoring-and-evaluation/participatory-tools-and-approaches>). Download 27.07

- Governance and Social Development Resource Centre -GSSDRC 29.07.2007: Monitoring and Evaluation. (<http://www.gsdr.org/go/topic-guides/monitoring-and-evaluation/introduction>). Download 29.07.2007
- International Fund for Agricultural Development – IFAD, The 2006: Monitoring the impact of the IFAD. (<http://www.ifad.org/events/past/impact/presentation/pim.htm>). Download 17.11.2007
- Internationale Arbeitsorganisation –ILO 05.11.2007: Competencia Laboral (http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm) Download 05.11.2007
- Meyers Lexikon 01.09.2007: Partizipation. (<http://lexikon.meyers.de/meyers/Partizipation>). Download 01.09.2007
- Meyers Lexikon: 27.07.2007 : Wirkung. (<http://lexikon.meyers.de/meyers/Wirkung>) Download 27.07.2007
- Niedersächsischer Bildungsserver 18.10.2007: Die drei Dimensionen der "Nachhaltigkeit" (<http://www.nibis.de/~nachsied/grunsatztexte/dimensionen.htm>) Download 18.10.2007
- United Nations NGO Committee on Sustainable Development,The 29.10.2007: Brundtland Definition - Three-Dimension Concept (http://www.unngocsd.org/CSD_Definitions%20SD.htm). Download 29.10.2007
- Wikipedia 03.06.2007: Monitoring. (<http://de.wikipedia.org/wiki/Monitoring>) Download 03.06.2007
- Wikipedia 18.07.2007: Sustainable Development. (http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_development) Download 18.07.2007
- Wikipedia 20.09.2007: IV Región de Coquimbo (http://es.wikipedia.org/wiki/IV_Regi%C3%B3n_de_Coquimbo) Download 20.09.2007
- Wikipedia: 01.11.2007: Arides Klima (<http://de.wikipedia.org/wiki/Trockengebiet>) Download 01.11.2007

Cuestionario: Monitoreo Participativo de Impactos



Anhang

Anhang 1: Klassifikationen von Daten/ Indikatoren.....	4
Anhang 2: Fragebogen für die Mitglieder aus der Bevölkerung in der Aufforstungs-Kommission.....	5

Anhang 1: Klassifikationen von Daten/ Indikatoren

Daten/ Indikatoren können in vier Hauptgruppen unterschieden werden (vgl. Germann und Gohl 1996a: 16):

1. Quantitative: Sie liefern genaue Zahlen; *Beispiel*: 1,5 kg Quinoa
2. Qualitative: Sie liefern abgestufte Beschreibungen; *Beispiel*: gut, mittelmäßig, schlecht
3. Klassifizierende: Sie informieren über Kategorien, die nicht abgestuft werden können; *Beispiel*: Sind die Preise des Tante-Emma-Ladens im Vergleich zu den Märkten in den Städten gerecht (Einkaufs- + Transportkosten)? Antwort: „Ja“ oder „nein“. Klassifizierende Daten bzw. deren Beobachtung sollte meist zum besseren Verständnis erläutert werden. *Beispiel*: Die Preise des Tante-Emma-Ladens wurden an die Preiserhöhungen der städtischen Märkte inklusive der Transportkosten angepasst.
4. Beschreibende: Sie beschreiben in reiner Wortform den Sachverhalt; *Beispiel*: Wie wird das Geschäft geführt? Die Antwort beschreibt in Worten einen oder mehrere Aspekte. Die Beschreibung kann eine bestimmte Struktur haben wie z.B. negative Aspekte – positive Aspekt oder Führung – Einkauf – Verkauf - Buchhaltung

Cuestionario: Monitoreo Participativo de Impactos



Anhang 2: Fragebogen für die Mitglieder aus der Bevölkerung in der Aufforstungs-Kommission

Encuesta a organizaciones populares participantes del Proyecto Río Hurtado con respecto al tema

Monitoreo Participativo de Impactos

Instrumento de apoyo para un desarrollo sustentable de la zona

Características generales de la persona	
Edad	
Sexo	
Actividad*	
Grupo u org.**	
Localidad	

* Por ejemplo, agricultor, ganadero, albañil, vendedor, productor quesos, ama de casa, etc.

** Por ejemplo, junta de vecinos, gremio de la producción agrícola, centro de madres, comité, etc.

En cada pregunta se puede marcar una o más respuestas.

No existe respuesta correcta o falsa.

“Proyecto” se refiere al Proyecto Río Hurtado contra la pobreza y la desertificación.

Gracias por su participación. Es muy importante!!!

Monitoreo

En esta sección de preguntas queremos saber qué sabe usted y qué experiencia tiene con respecto a sistemas de monitoreo en general y específicamente sobre el monitoreo participativo de impactos - PIM.

1) ¿Qué es monitoreo? El monitoreo es...
<input type="checkbox"/> 44% observar
<input type="checkbox"/> 33% observar y recolectar datos
<input type="checkbox"/> 22% anotar, escribir siempre lo que se observa
<input type="checkbox"/> 33% revisar continuamente, observar continuamente
<input type="checkbox"/> 22% analizar los datos
<input type="checkbox"/> 56% analizar las observaciones y tomar decisiones al respecto
<input type="checkbox"/> 22% un sistema que permite reflexionar sobre lo observado e intervenir si hay un error
<input type="checkbox"/> 78% un sistema que permite conocer las fortalezas y debilidades del trabajo que se realiza
<input type="checkbox"/> 11% No sé qué el monitoreo
<u>Otros</u>

2) ¿Para que sirve un sistema de monitoreo?	
<input type="checkbox"/>	22% sirve para que agentes externos controlen cómo estamos gastando la plata del proyecto
<input type="checkbox"/>	33% sirve para que agentes externos controlen cómo estamos haciendo las actividades
<input type="checkbox"/>	44% sirve para que podamos ver cómo estamos haciendo las cosas, y así poder mejorar
<input type="checkbox"/>	56% sirve para estar seguros que los objetivos del proyecto sea lo que nosotros realmente queremos
<input type="checkbox"/>	11% sirve para que el proyecto funcione. Sin monitoreo el proyecto no tendrá éxito
<input type="checkbox"/>	0% no es necesario para el proyecto. Sin él, el proyecto igual nomás se puede hacer
<input type="checkbox"/>	0% personalmente no me trae ningún beneficio el que se realice un monitoreo
<input type="checkbox"/>	0% No sé para qué sirve el monitoreo
<u>Otros</u>	
Para tener más comunicación con la gente, para integrarlos, capacitarlos, y asumir responsabilidad.	
3) ¿Posee usted experiencia en sistemas de monitoreo?	
<input type="checkbox"/>	0% si, mucha
<input type="checkbox"/>	67% si, poca
<input type="checkbox"/>	33% no, pero me interesa
<input type="checkbox"/>	0% no
4) ¿Cree que para el Proyecto <u>Río Hurtado: contra la pobreza y la desertificación</u> emplear un sistema de monitoreo tiene sentido o es pérdida de tiempo?	
<input type="checkbox"/>	100% si, tiene sentido
<input type="checkbox"/>	0% no, no tiene sentido
¿Por qué?	<p>Para ir midiendo impactos;</p> <p>para sacar nuevas conclusiones;</p> <p>en nuestra cultura siempre necesitamos alguien que dirija y además que controle si se lleva a cabo la labor encomendada;</p> <p>sirve para comprobar los avances y detectar posibles fallas de ejecución;</p> <p>para que las cosas se hagan de mejor manera;</p> <p>para que si conversamos con otras personas podamos comprobar que es verdad lo que estamos haciendo;</p>

	permitirá conocer los avances y los problemas existentes en la ejecución del proyecto, para que las cosas se hagan bien.
--	--

5) ¿Cree que el tiempo empleado en monitorear es tiempo bien invertido para aprender sobre qué funciona bien y qué no en el proyecto Río Hurtado?

89% si 0% no 11% no sé

6) ¿Cree que con la información que se obtiene del monitoreo se pueden tomar mejores decisiones para el Proyecto Río Hurtado?

89% si 0% depende 0% no 11% sin responder

7) Si la anterior pregunta respondió negativamente entonces ¿qué tipo de herramienta utiliza para apoyar a que su toma de decisiones sea la correcta?

--

8) ¿Ha escuchado hablar de monitoreo de impactos participativo-PIM?

11% si 56% algo 33% no

9) Si contesto la anterior pregunta afirmativamente ¿Qué entiende usted por PIM?

33% a diferencia de los sistemas de monitoreo tradicionales es un sistema de monitoreo donde las personas beneficiados por el proyecto son las mismas las que realizan el monitoreo o al menos participan de él

11% a diferencia de los sistemas de monitoreo tradicionales es importante que las decisiones sean tomadas por los beneficiarios del proyecto

22% a diferencia de los sistemas de monitoreo tradicionales es importante que los objetivos del proyecto sean los deseados por los beneficiarios del proyecto

22% a diferencia de los sistemas de monitoreo tradicionales lo importante no es sólo los objetivos del proyecto alcanzados sino también los cambios que se generen a través de la implementación del proyecto

11% la única diferencia importante con los sistemas de monitoreo tradicionales es que es participativo

22% a diferencia de los sistemas de monitoreo tradicionales tal vez tomará un poco más de tiempo porque el énfasis está en las discusiones y toma de decisiones en grupo

11% a diferencia de los sistemas de monitoreo tradicionales es un sistema de

monitoreo donde aprendo yo a manejar mis proyectos y no depender de la ayuda externa
<u>Otros</u>
Ejecutar lo que se ha programado correctamente

10) Para PIM el monitoreo requiere observar continuamente, documentar y darse tiempo para analizar y discutir, cree que esto.....

<input type="checkbox"/> 0% si lo puedo hacer. Monitoreo es fácil.
<input type="checkbox"/> 89% si lo puedo hacer, si me preparan (a través de un taller por ejemplo) para saber cómo hacerlo
<input type="checkbox"/> 0% no lo puedo hacer, aunque me enseñen. Me parece algo difícil de aprender.
<input type="checkbox"/> 0% quiero recibir los beneficios del proyecto, pero no me interesa hacer un monitoreo ni aprender a hacerlo
<u>Otros</u>
11% sin responder

11) ¿Estaría dispuesto a invertir tiempo para implementar un sistema de monitoreo en el Proyecto Río Hurtado, donde usted y sus compañeros participen en las observaciones, toma de datos y discusión sobre las observaciones?

<input type="checkbox"/> 78% si	<input type="checkbox"/> 11% puede ser	<input type="checkbox"/> 11% no
---------------------------------	--	---------------------------------

12) Para PIM el proceso de aprendizaje es lo más importante. Se considera que cometer errores es parte del aprendizaje, sólo así se sabe qué funciona y que no. Para usted el cometer errores.....

<input type="checkbox"/> 0% me produce sensación de fracaso. Me cuesta recuperarme
<input type="checkbox"/> 11% me afecta bastante pero sigo adelante, aunque un poco inseguro
<input type="checkbox"/> 89% me afecta un poco, sé que es parte de la vida cometer errores. Busco el porqué y sigo adelante

13) Para PIM el monitoreo se debe hacer lo menos complicado posible, tomándose pocos datos ¿cree que tomar pocos datos será suficiente?

<input type="checkbox"/> 33% si	<input type="checkbox"/> 11% depende	<input type="checkbox"/> 44% no	11% sin responder
---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	-------------------

14) ¿Cree que después de observar y tomar datos, además vale la pena darse el tiempo para analizar los resultados del monitoreo participativo de impactos?

<input type="checkbox"/> 78% si	<input type="checkbox"/> 0% no	22% sin responder
---------------------------------	--------------------------------	-------------------

¿Por qué?	<p>Porque permite tomar mejores decisiones y más acertadas; para ver errores y buscar soluciones; siempre es importante analizar las observaciones o datos para llegar a un conclusión correcta; porque a mayor preocupación se pueden hacer mejor las cosas, hay que analizar para tomar decisiones; para construir las soluciones que se requieran.</p>
------------------	---

Participación

En esta sección de preguntas queremos saber qué sabe usted y qué experiencia tiene con métodos participativos en el manejo de proyectos y qué piensa usted sobre monitoreo participativo, específicamente PIM

15) ¿Para usted qué es participar del proyecto Río Hurtado?
<input type="checkbox"/> 22% es leer sobre el proyecto
<input type="checkbox"/> 22% es asistir a reuniones
<input type="checkbox"/> 67% es considerar mi opinión en la planificación del proyecto
<input type="checkbox"/> 67% es tomar parte en las actividades del proyecto
<input type="checkbox"/> 44% es discutir con los vecinos sobre como se debiera llevarse a cabo el proyecto, y las sugerencias las comunico a la comisión que lleva a cabo el proyecto
<input type="checkbox"/> 33% es formar parte de la comisión que lleva a cabo el proyecto
<input type="checkbox"/> 44% es decidir qué cambios se deben hacer en el proyecto
<input type="checkbox"/> 11% sólo hago lo que me dicen que hay que hacer
<input type="checkbox"/> 0% no tengo una idea clara de qué es participación
<u>Otros</u>

16) ¿Dentro del proyecto se dan a menudo situaciones para que usted pueda dar su opinión?
<input type="checkbox"/> 67% si <input type="checkbox"/> 22% a veces <input type="checkbox"/> 0% no 11% sin responder

17) ¿Cree que el proyecto Río Hurtado esta estructurado de manera tal que la opinión que usted da sea considerada para cuando se toman las decisiones?
<input type="checkbox"/> 56% si <input type="checkbox"/> 22% a veces <input type="checkbox"/> 11% no 11% sin responder

18) ¿Se siente usted capacitado para dar su opinión en las reuniones del proyecto?

78% si 22% a veces 0% no

19) ¿Cuán seguido da su opinión en las reuniones del proyecto Río Hurtado?

44% siempre que tengo una idea 44% a veces 11% sin responder

20) ¿Siente que muchas veces tiene algo que decir respecto al Proyecto Río Hurtado pero no sabe cómo?

11% si 22% a veces 56% no 11% sin responder

21) Es importante que la gente que participe del proyecto sepa expresar lo que espera del proyecto ¿Ha podido usted expresar lo que usted espera que cumpla el Proyecto Río Hurtado?

44% si 44% a veces 0% no 11% sin responder

22) Si usted no ha podido expresar bien lo que usted espera del proyecto ¿Cree usted que se pueda aprender a decir lo que uno espera o teme que ocurra en el proyecto en forma clara?

33% si 11% no sé 0% no 56% sin responder

23) ¿Cree es más importante comunicar lo que usted piensa a sus compañeros fuera de las reuniones? (por ejemplo, en vez de decir lo que usted piensa en voz alta en la reunión, decirlo a la salida de la reunión mientras discute con sus compañeros)

0% si 11% a veces 67% no 22% sin responder

24) ¿Cree es más fácil comunicar lo que usted piensa a sus compañeros fuera de las reuniones? (por ejemplo, en vez de decir lo que usted piensa en voz alta en la reunión, decirlo a la salida de la reunión mientras discute con sus compañeros)

0% si 33% a veces 56% no 11% sin responder

25) ¿Tiene alguna experiencia sobre la toma de decisiones en grupo?

44% si, mucho 44% si, poco 0% no 11% sin responder

26) ¿Cómo cree que se toman las decisiones en el Proyecto Río Hurtado?

- 56% por consenso 11% la última palabra tienen los líderes o dirigentes
 22% por mayoría 0% no sé 11% sin responder

27) Para PIM es importante que los participantes mismos sean los que recolectan los datos, hagan las anotaciones y luego las decisiones se tomen en grupo ¿Cree que las decisiones serán mejor tomadas si se las discute en grupo?

- 78% si 11% puede ser 0% no 11% sin responder

28) El Proyecto Río Hurtado se realiza en cooperación con organizaciones externas ¿cree que a largo plazo se podrían autogestionar sin la ayuda externa (sin considerar el financiamiento y el soporte técnico)?

- 33% si 44% tal vez a futuro 11% no creo 11% imposible
 11% sin responder

29) ¿Qué tipos de capacidades tiene usted que ayudan a que el proyecto se lleve a cabo?

Compromiso, conocimiento y opinión;
 aportes prácticos e inquietudes de la gente;
 compromiso, ser responsable;
 aportar ideas, cooperación activamente en labores realizadas por la comisión en la que participo;
 opinar desde el punto de vista que yo comprendo el tema;
 capacidad de organizarse, asistir para participar;
 disposición;
 compromiso, participación, opinar, tomar decisiones;
 dirigenciales, de gestión, de mediación.

30) ¿Qué tipos de capacidades cree que le faltarían a usted o al resto de sus compañeros para que puedan llevar a cabo el proyecto sin la ayuda externa?

El convencimiento de que podemos ser capaces de tomar nuestras decisiones sobre nuestro desarrollo;
 tiempo como para autofinanciarse;
 tener educación;
 ser más activos y participativos, no sólo sentarse a discutir, dar ideas y no activar;
 un mayor conocimiento general sobre los temas tratados en algunos aspectos;
 la comprensión de todos los participantes; tomar decisiones;
 de motivación.

El Proyecto Río Hurtado contra la pobreza y desertificación

31) ¿Por qué tomo parte usted de este proyecto?

44% porque con el proyecto voy a mejorar mis condiciones de vida

44% porque me gusta sentirme activo (organizar, reunirse con gente, planificar, etc.)

67% porque con el proyecto voy a aprender cosas que antes no sabía

11% porque con el proyecto me hago de más amigos

11% porque el proyecto me da trabajo

0% porque mis compañeros de trabajo me van a respetar más

Otros motivos

Ayudar a crear conciencia y difundir el impacto de la desertificación en mi comuna, y del calentamiento del planeta del que todos somos responsables de una u otra forma; me permite valorar mi identidad cultural.

32) ¿Conoce usted los objetivos del Proyecto Río Hurtado?

56% si

33% más o menos

11% no

33) Si contesto la anterior pregunta afirmativamente ¿Cree usted que los objetivos del proyecto coinciden con sus objetivos?

33% si

56% más o menos

0% no

11% sin responder

34) ¿Qué espera usted exactamente del proyecto? ¿cuáles son sus expectativas del Proyecto Río Hurtado? ¿Con qué espera usted que cumpla el proyecto?

Que se cumpla con la conformación de capacidades locales;
una buena alternativa de vida para nuestros habitantes;
con poder detener el avance del desierto, que los habitantes de la comuna sean parte activa tanto de lo que respecta a la (des)contaminación, la (no)tala de lo poco y nada que queda en el campo, el (no) cortar árboles para hacer carbón y todo lo que ayuda a morir la naturaleza;
que se realice algo positivo para los demás, para el futuro;
lograr lo planificado por las comisiones;
instalar un sistema de empoderamiento social permanente en políticas públicas anti-desertificación;

desplegar acciones que garanticen sustentabilidad social, ambiental y cultural en nuestra comuna;
consolidar un modelo de poder social local informado, opinante y ejecutante.

35) ¿Cree que los resultados del Proyecto Río Hurtado están orientados a mejorar su calidad de vida?

67% si 0% no 0% no lo sé 33% sin respuesta

36) ¿Qué es lo que dificulta implementación del Proyecto Río Hurtado?

El poco conocimiento de los actores locales;
la participación de la gente;
un mayor interés efectivo por las personas para lograr realizaciones en corto plazo y que sean de gran utilidad por el mayor tiempo posible;
más o menos: la poca comunicación;
imprevistos, mala organización;
nuestro territorio, muy amplio complica las comunicaciones y la realización de las tareas;
las agencias externas con poca presencia física en el proyecto, lo que dificulta su comprensión de la realidad local

37) ¿Qué ayuda en la práctica a obtener el éxito en la implementación del Proyecto Río Hurtado?

El compromiso de la gente que participa;
el esfuerzo y trabajo en conjunto y el apoyo;
tener firmeza en las decisiones y no vacilen en la ejecución pertinente hasta lograr los resultados deseados;
la cooperación personal;
fortalecimiento de ayuda a las organizaciones;
la actuación en equipos de trabajo;
la interacción entre grupos de origen diversos (campesinos, científicos, académicos, entre otros);
la motivación y el compromiso de los dirigentes parte.

38) El proyecto Río Hurtado, en las actividades de la cuales usted participa ¿poseen algún sistema de monitoreo?

33% si 33% sólo algunas actividades 22% no 11% sin responder

39) ¿Qué cree usted que dificultaría la implementación de un monitoreo participativo de impactos en el Proyecto Rio Hurtado?

El no existir un convencimiento para asumir responsabilidades de nuestra gente;
 la falta de profesionalismo de alguno de los integrantes;
 la indiferencia de muchas personas, porque consideran que éste es nada más que un pasatiempo en algunos casos;
 la falta de formación de algunos dirigentes;
 El no sistematizar la información a tiempo.

40) ¿Qué cree usted que ayudaría a la implementación de un monitoreo participativo de impactos en el Proyecto Rio Hurtado?

a esclarecer las metas y la coherencia en el pensar de la gente;
 un monitoreo exhaustivo de todos los ámbitos;
 la buena disposición;
 un sistema de comunicación expedito;
 una publicación de los resultados y del proceso permanente.

41) ¿Cada cuánto se realizan las reuniones de su grupo de trabajo?

33% una vez al mes 0% cada 2 semanas 0% una vez a la semana
 67% irregularmente otro

42) La Región Hurtado posee problemas de desertificación ¿cree que las actividades que usted realiza para su subsistencia influyeron a esto?

67% si 22% no 0% no sé 11% sin responder

43) La Región Hurtado posee problemas de desertificación ¿cree usted que es capaz de revertir o al menos frenar este proceso?

33% si, claro 67% si, pero poco 0% no 0% no sé

44) ¿Cree usted que es importante participar de la protección del medio ambiente?

100% si, ya que si se lo protege se puede mejorar la situación del medio ambiente
 0% no, no tiene sentido ya que es tarde para salvar el medio ambiente

45) ¿Cuándo usted planifica sus actividades productivas piensa también en cómo hacerlas de manera de minimizar el uso de los recursos (p.e. agua o energía)?

89% si 11% no siempre 0% no

46) ¿Qué es para usted desarrollo sustentable?

0% es un desarrollo que se preocupa solamente del medio ambiente

56% es planificar una actividad económica que a la vez sea consecuente con el medio ambiente y con el medio social

33% impulsa un desarrollo económico que sea socialmente justo y que proteja al medioambiente

33% tiene tres dimensiones que se trabajan conjuntamente: social, económica y ambiental

56% busca que las generaciones de hoy puedan satisfacer sus necesidades de manera tal que las generaciones de mañana también lo puedan hacer. Por ejemplo, que si hoy se tala leña para cocinar, se haga de tal manera (tal vez replantando árboles) que la generación siguiente (los hijos) puedan seguir talando leña para cocinar y así sucesivamente para todas las generaciones siguientes

22% yo puedo vivir de acuerdo al desarrollo sustentable

0% yo sólo no puedo hacer algo para el desarrollo sustentable

0% en la practica es difícil llevar a cabo un desarrollo sustentable

0% tengo una idea de que es desarrollo sustentable pero no sé cómo explicarlo

0% No sé lo que significa

Otros

Que podamos auto sustentarnos las verduras / las hortalizas.

47) ¿Cree que el Proyecto Río Hurtado y las actividades de su grupo de trabajo son consecuentes con un desarrollo sustentable?

67% si 0% no 33% no sé