



OTTACHER
DEVELOPMENT
CONSULTING

Dipl.-Ing. Friedbert Ottacher
Berater und Trainer in der Entwicklungszusammenarbeit
Haslingergasse 53/22, 1160 Wien
t: ++43 / (0) 650 551 00 61
@: consulting@ottacher.at
www.ottacher.at

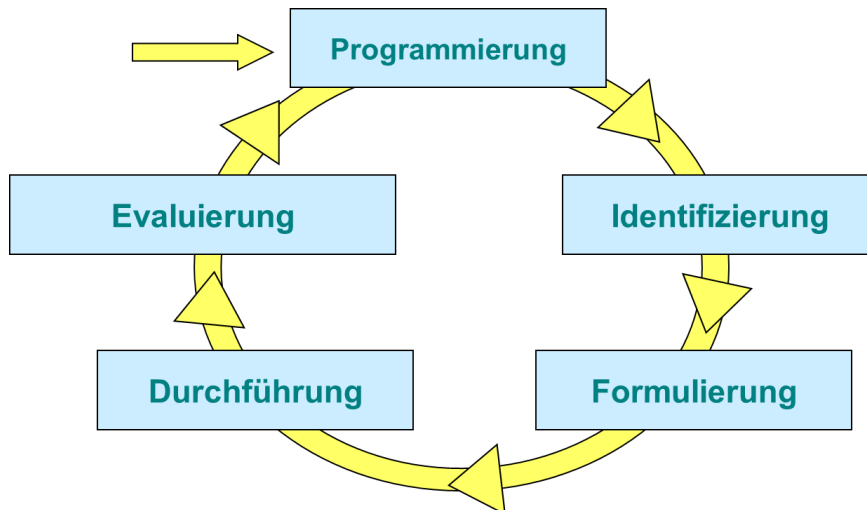
Project Cycle Management und Logical Framework

Project Cycle Management
Stakeholderanalyse
Problembaum+Zielbaum
Strategieanalyse
Logical Framework:
- Ziel
- Resultate
- Aktivitäten
- Indikatoren
- Quellen
- Annahmen

PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM)

PCM ist die etablierte Projektmanagementmethode in der internationalen Zusammenarbeit. Sie gilt als Standard bei den meisten Hilfswerken und Fördergebern.

PCM unterteilt den Projektzyklus – der üblicherweise 3 Jahre dauert – in 5 einzelne Phasen:



PROGRAMMIERUNG (= grundsätzliche Festlegung): in dieser Einstiegsphase in die Projekt- oder Programmentwicklung geht es um grundlegende Festlegungen: Wo soll das Projekt umgesetzt werden, mit wem, zu welchem Thema (Landwirtschaft, Gesundheit, Bildung etc...), mit wieviel Budget etc...

IDENTIFIZIERUNG (=Analysephase): der intensivste Schritt in der Projektplanung. Er beinhaltet die Stakeholderanalyse sowie die partizipative Erarbeitung des Problembaums, des Zielbaums und die Strategieanalyse.

FORMULIERUNG (= Planungsphase): auf Basis der ausgewählten Strategie geht es an die Detailplanung – also die Entwicklung eines Logical Frameworks, der das Projektziel, die Resultate, die Aktivitäten und Ressourcenplanung beinhaltet. Weitere Elemente eines Projektdokuments sind das Budget- und die Zeitplanung sowie die schriftliche Aufbereitung des Projektantrags. **ACHTUNG:** die Qualität eines Projekts erkennt man in erster Linie am Logframe und dem Budget, weniger an der narrativen Projektbeschreibung!

DURCHFÜHRUNG (=Implementierungsphase): während der Projektumsetzung wird der Projektfortschritt laufend überprüft („**Monitoring**“). Monitoring ist das systematische Erheben, Analysieren und Reflektieren der Projektumsetzung und liefert Informationen über den Input (Finanzen und Ressourcen), die Aktivitäten, den Projektfortschritt und das Ausmaß der Partizipation. Monitoring sollte Teil der Projektaktivitäten sein – da Monitoring Zeit und Geld kostet sollte es im Projektbudget berücksichtigt sein – genauso auch bei der Rollenbeschreibung der Projektmitarbeiter vor Ort.

Das Monitoring der Fördergeber beschränkt sich üblicherweise auf die Überprüfung der Fortschrittsberichte, der Kontrolle der Finanzgebarung und auf Monitoringbesuche (= Projektbesuche).

EVALUIERUNG (=externe Überprüfung der Resultats- & Zielerreichung): ist eine systematische und objektive Statusfeststellung über den Projekterfolg. Sie wird üblicherweise von externen,

unabhängigen ExpertInnen (im Idealfall lokale Konsulenten) im Auftrag des Fördergebers durchgeführt. Eine Evaluierung kann zu 3 kritischen Zeitpunkten durchgeführt werden: zur Mitte der Laufzeit (mid-term Evaluation oder Review), am Projektende (final Evaluation) oder 1-3 Jahre nach Projektende (ex-post Evaluation).

Die Kernfragen, die eine Evaluierung beantworten soll, sind folgende:

- Relevanz
- Effektivität
- Effizienz
- Nachhaltigkeit (ökologisch, finanziell, institutionell, kulturell)
- Partizipation
- Impact / Wirkung

Die Wirkungsmessung ist am schwierigsten (Was hat das Projekt bewirkt/ verändert?) zumal die Abgrenzung bzw. Zuordnung schwer fällt (was hat das Projekt ausgelöst, was andere?); die Wirkungsevaluierung steht seit einigen Jahren bei Fördergebern hoch im Kurs und hat die Nachfrage und Bedeutung von Evaluierungen in der internationalen Zusammenarbeit gesteigert.

ANALYSEPHASE (IDENTIFIZIERUNG)

Während der Analysephase werden die Projektregion, die Problemsituation, die Akteurslandschaft und die Zielgruppe unter die Lupe genommen. Methodisch werden dabei üblicherweise folgende Schritte gesetzt:

Situationsanalyse: Sie beschreibt das Problem und die wichtigsten Anspruchsgruppen in der Region. Sie wird vor Ort partizipativ und kulturell angepasst durchgeführt – die geeignete Methoden dafür sind Participatory Appraisal Methods (PRA), die von Robert Chambers maßgeblich entwickelt wurden und mit deren Hilfe man niedrigschwellig das Wissen und die Erwartungen der Zielgruppen erfassen kann (Beispiele für PRA Methoden: Interviews, Diskussionen in Fokusgruppen, Community Mapping, Seasonal Calendar, Ranking, Institutionsdiagramme, ...)

Stakeholderanalyse: Das ist die Analyse aller Anspruchsträger – also Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen, die ein Interesse am Projekt haben, das Projekt beeinflussen können bzw. vom Projekt betroffen sind. Dabei werden 2 Kategorien unterschieden:

- **Primary Stakeholder:** sind direkt betroffen (u.a. die Zielgruppe, Projektpartner, etc...)
- **Secondary Stakeholder:** sind indirekt betroffen, sind aber für den Projekterfolg wichtig.

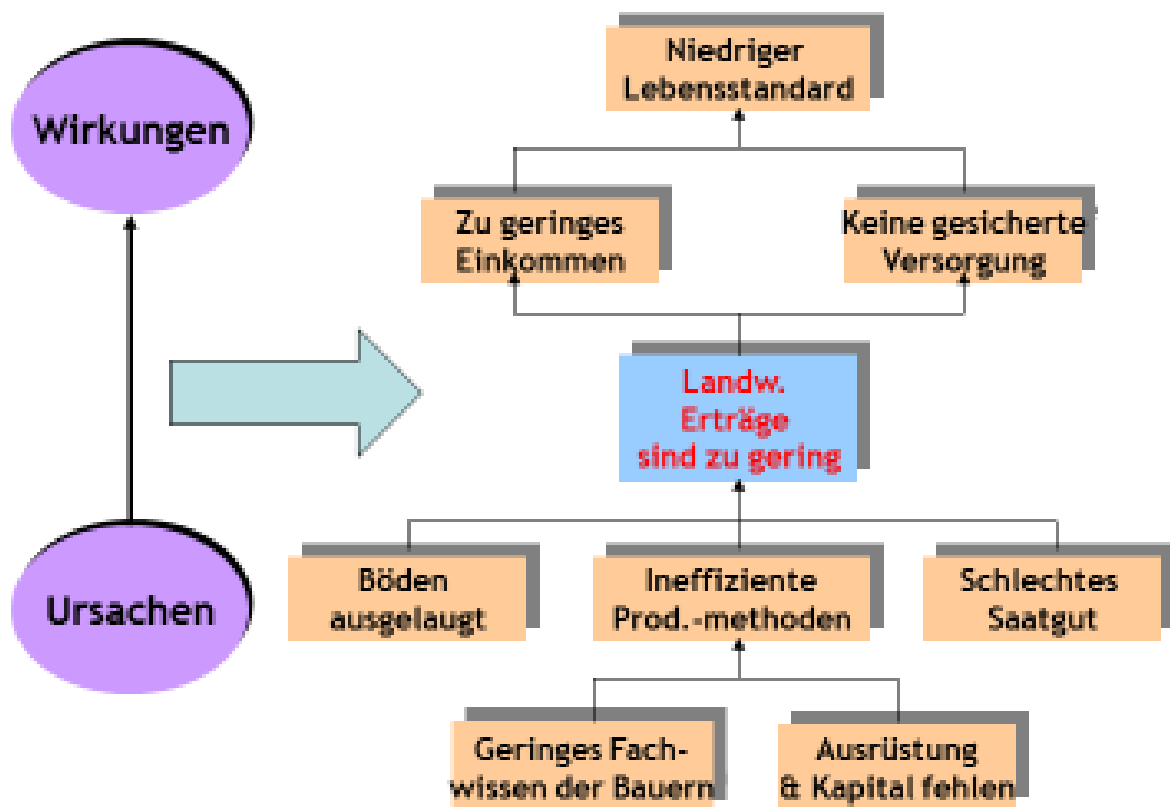
Beispiel für eine Stakeholderanalyse für ein Projekt zum Bau eines Brunnens

Stakeholder	Interesse am Projekt	Einfluss aufs Projekt	Einstellung zum Projekt
Dorfvorsteher	Prestige	+++	+++
Frauen	Bessere Gesundheit Weniger Arbeit Soziale Kontakte	+ ++ -	++
Gesundheitsministerium	Modernisierung	++	+++
Wasserverkäufer	Geschäftsverlust	---	---

Problembaum:

Mit den Primary Stakeholdern wird in einem moderierten Workshop (1-2 Tage) die Situation analysiert und die Probleme, die es zu verbessern gilt, benannt. Am Ende des Workshops sollte dann der Logframe stehen. Der erste auf dem Weg zum Logframe ist der Problembaum. Dabei visualisiert man zentrale Probleme (= der Stamm) und erarbeitet schrittweise deren Auswirkungen (=Äste) und Ursachen (=Wurzeln).

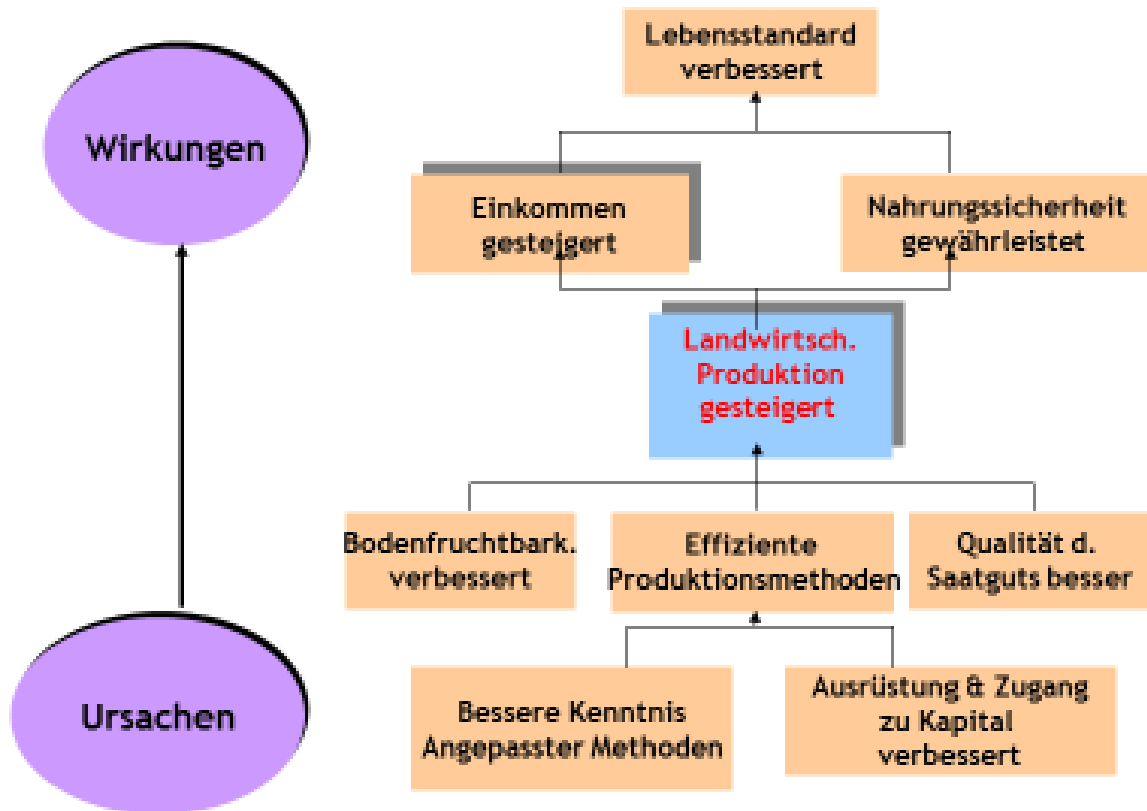
Problemanalyse: Problembaum



Zielbaum:

Der Schritt vom Problembaum zu Zielbaum ist einfach: die einzelnen Probleme werden in positive Ziele umformuliert.

Zielanalyse: Zielbaum



Strategieanalyse:

Gemeinsam wird entschieden, welches Ziel man für das Projekt auswählt. Das hängt von den verfügbaren Finanzmitteln und den Umsetzungskapazitäten wie auch der inhaltlichen Kompetenz der durchführenden Organisation ab. Wichtig ist, dass die ausgewählte Strategie umsetzbar und realistisch ist.

PROJEKTFORMULIERUNG UND LOGICAL FRAMEWORK

Logical Framework – ein Überblick:

Der Logframe ist nichts anderes als die kompakte Darstellung des Projekts in tabellarischer Form (= „The Project in a Nutshell“). Er hat 1 – 3 Seiten und geübte „Logframe LeserInnen“ können nach wenigen Blicken erkennen, ob das Projekt in sich stimmig und logisch aufgebaut ist.

Logframe-Matrix

Interventions- logik	Indikatoren	Quellen	Annahmen
Oberziel			
Projektziel			
Erwartete Ergebnisse			
Aktivitäten	Ressourcen	Kosten	

Was die einzelnen Kategorien bedeuten:

OBERZIEL	WOZU	trägt das Projekt bei
PROJEKTZIEL	WAS	soll konkret erreicht werden
ERWARTETE RESULTATE	WAS	soll das Projekt liefern
AKTIVITÄTEN	WIE	das Projekt diese Resultate erreichen will
ANNAHMEN / VORBEDINGUNGEN	WELCHE	externen Faktoren den Erfolg des Projektes beeinflussen
INDIKATOREN	WIE	die Resultate gemessen werden können
QUELLEN DER NACHPRÜFBARKEIT	WO	die Indikatoren dokumentiert werden
OPERATIONS- UND PROJEKTMITTELPLANUNG	WELCHE WIEVIEL	Ressourcen (HR, Investitionen,...) das Projekt benötigt das Projekt kosten soll

Schritte zur Formulierung eines Logframes:

1. Zuerst wird das **Projektziel, die Resultate und Aktivitäten** (= 1.Säule des Logframes) beschrieben – die Basis dafür liefert der Zielbaum.
2. Als nächstes werden die wichtigsten **Annahmen und Risiken** (=4. Säule des Logframes) formuliert. Dies sind externe Einflüsse, über die das Projektmanagement keine Kontrolle hat – wie politische Ereignisse, Verfügbarkeit von Materialien, die das Projekt benötigt, die Sicherheitssituation, klimatische Ereignisse etc... je detaillierter die Annahmen beschrieben sind, desto kompetenter und „wissender“ wirkt der Antragsteller.
3. Erarbeiten von **Indikatoren** (2.Säule) und Quellen der Nachprüfbarkeit (3.Säule).
4. Auf Ebene der Aktivitäten werden die **Ressourcen und Kosten** für deren Umsetzung kalkuliert und eingetragen.

Indikatoren formulieren:

Indikatoren

Indikatoren müssen SMART sein...

- **Spezifisch**
- **Messbar** (quantitativ oder qualitativ)
- **Available** - verfügbar zu akzeptablen Kosten
- **Relevant** (Zielerreichung messen)
- **Time-bound** - Zeit und Ortbezogen
- **(Realistisch)**

Beispiel: Steigerung der Schulabschlüsse der SchülerInnen mit Behinderung um 15% im 3 Jahren in Region X, wobei 40% der SchulabgängerInnen Mädchen sind

Pro Resultat sollen 2 Indikatoren formuliert werden: ein qualitativer und ein quantitativer Indikator. Die Indikatoren sind mit Bedacht zu formulieren, denn ihre Erfüllung bzw. Nichterfüllung lässt sich vom Fördergeber leicht nachprüfen – und wird auch überprüft, spätestens bei der Evaluierung.

Beispiele für quantitative Indikatoren:

Anzahl von Trainings, Wachstumsraten, Erntemengen, Steigerung von Haushaltseinkommen, Zunahme der Schülerzahl etc...

ACHTUNG: es ist gut zu überlegen, ob % Werte oder absolute Zahlen im Indikator ausgewiesen werden. Im Falle von % (bspw. Steigerung der Erntemenge um 20%...) braucht es immer einen Ausgangswert, der üblicherweise nur zur Verfügung steht, wenn man vor Projektbeginn eine Baseline-Study gemacht hat.

Beispiele für qualitative Indikatoren:

Einstellungsänderung, erlebte Veränderung, Ausmaß der Partizipation, Verhaltensänderungen,...

ACHTUNG: um qualitative Indikatoren zu erfassen braucht es die passenden Methoden – wie Interviews, teilnehmende Beobachtung, Focus Group Discussions etc... -manchmal ist auch Kreativität gefragt.

Große Fördergeber wie DFID, USAid, EC und mittlerweile auch die ADA gehen dazu über, **Standardindikatoren** zu verwenden. Das bedeutet dass es für Bildung, Gesundheit etc... vorformulierte Indikatoren gibt.

Quellen der Nachprüfbarkeit

Quellen der Nachprüfbarkeit (3.Säule)

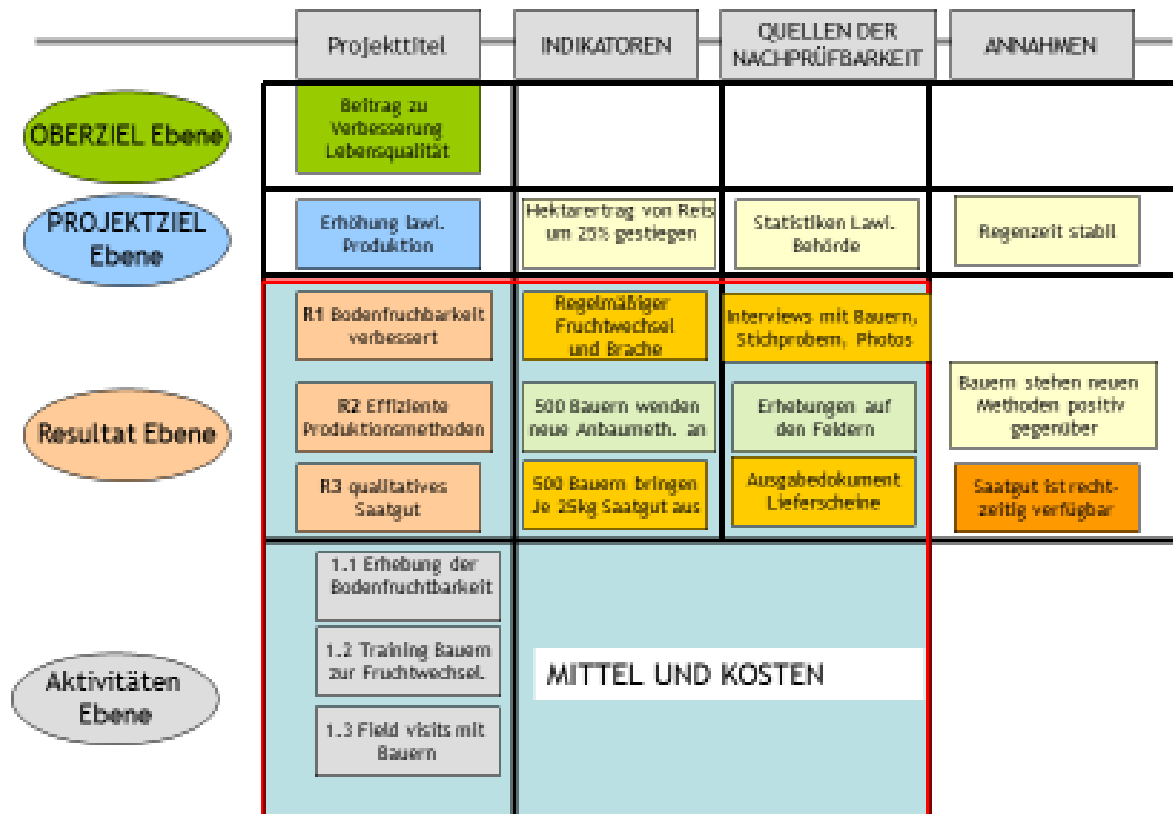
Liefere die qualitativen/quantitativen Informationen zur Überprüfung von Indikatoren

Wichtige Fragen

- Bestehen bereits Informationsquellen?
- Sind diese Quellen verlässlich?
- Welche Informationen kann das Projekt selbst liefern?
- Welche Ressourcen werden für die Überprüfung benötigt?
- Durch wen und wie oft werden diese Quellen überprüft?
- Müssen neue Informationsquellen erschlossen werden?

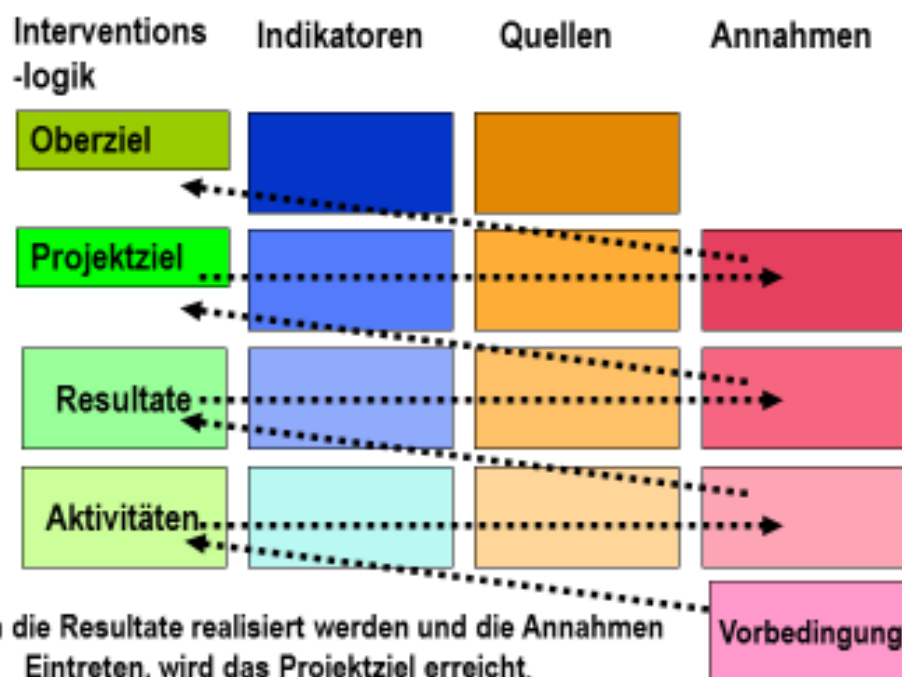
Die Quellen der Nachprüfbarkeit müssen im Detail benannt werden. Idealerweise handelt es sich sowohl um externe Quellen (wie Berichte und Statistiken von Behörden) als auch um interne Quellen (Projektberichte, Monitoringberichte, Photos und Teilnehmerlisten etc...), die das Projektteam selbst erhebt.

Beispiel Logframe



Wie der Logframe gelesen wird: vertikal und horizontal

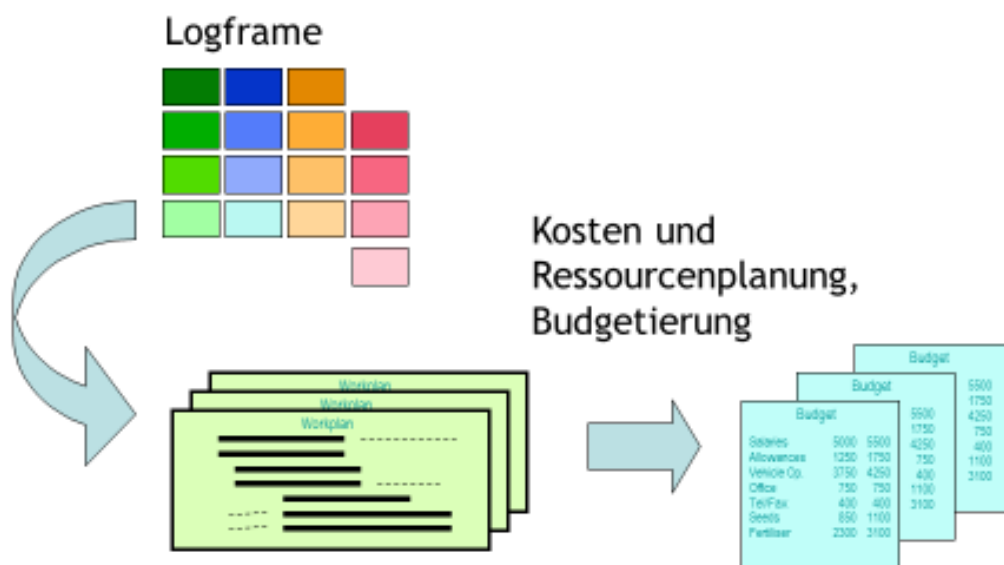
Logframe Matrix



Vertikale Logik: Der Logframe muss in sich logisch sein, die 3-5 Aktivitäten müssen zum Erreichen des jeweiligen Resultats beitragen, die 3-5 Resultate zur Erreichung des Projektziels. Lücken in der Projektlogik lassen sich im Logframe leicht erkennen.

Horizontale Logik: Der logisch-kausale Aufbau des Logframes lässt sich auch in der horizontalen Lesart erschließen. Man beginnt rechts unten: „...wenn die Vorbedingung erfüllt ist und die Aktivitäten 1.1 bis 1.5 mit den geplanten Ressourcen und dem Budget umgesetzt wird und die Annahme eintritt dann wird das Resultat R 1. erreicht...“

Logframe, Arbeitsplan, Budget



Das gesamte Projektdokument besteht aus dem Logframe, dem Arbeitsplan (= Zeitplan), dem Budget und dem narrativen Projektantrag. Üblicherweise wird vom Fördergeber zuerst der Logframe angesehen, dann das Budget – und erst wenn diese beiden Dokumente überzeugen der narrative Antrag!

Qualitätsaspekte einer Projektplanung

- ✓ Das Projekt hat ein klar formuliertes Projektziel
- ✓ Das Projektziel liegt im Einflussbereich des Projektmanagements
- ✓ Alle Outputs sind nötig und ausreichend für die Erreichung des Projektziels
- ✓ Die Aktivitäten definieren klar die Maßnahmen für die Erreichung eines jeden Ergebnisses
- ✓ Die Indikatoren sind objektiv nachprüfbar in Hinsicht auf Quantität, Qualität und Zeit
- ✓ Für jeden Indikator stehen Quellen der Nachprüfbarkeit zur Verfügung
- ✓ Monitoring & Evaluierung ausreichend geplant & budgetiert

Kritik am Logical Framework

- Wird von allen wichtigen Gebern verlangt („*lack frames*“)
- Kritisiert als unflexibel & bürokratisch („*lockframe*“),
- „Typisch westliche Erfindung“, die nicht der Kultur der Länder angepasst ist (linear-kausales Denken)
- sehr lern- & zeitintensiv - bindet Ressourcen vor Ort
- Erleichtert zentrale Kontrolle durch Donoren
- Logframe als Fetisch

ABER: Sinnvolles tool, wenn es: verstanden, akzeptiert, partizipativ entwickelt und mit Maß und Ziel angewandt wird

Literaturtipp:

http://www.eeas.europa.eu/delegations/ethiopia/documents/eu_ethiopia/ressources/pcm_manual_en.pdf

DER WORKSHOP-LEITER



Friedbert Ottacher, Berater und Trainer, 15 Jahre Praxis als Programmkoordinator bei CARE Österreich, HORIZONT3000 und LICHT FÜR DIE WELT; Lehrtätigkeit an der Universität Wien / Internationale Entwicklung sowie an der Technischen Universität Wien. Studium der Raumplanung an der TU Wien und in Wageningen/Niederlande. Autor des Buches „Entwicklungszusammenarbeit im Umbruch“ erschienen bei Brandes&Apsel, Frankfurt 2015.