



# Das Wirkungsorientierte Monitoring der GIZ

## Orientierungsrahmen

Der vorliegende Orientierungsrahmen legt das gemeinsame Grundverständnis von wirkungsorientiertem Monitoring in der GIZ fest. Er beschreibt die Grundkonzeption zum wirkungsorientierten Monitoring und definiert die Kriterien und Prinzipien. Ziel des Orientierungsrahmens ist es, durch die Verankerung von wirkungsorientiertem Monitoring in das Auftragsmanagement, die Wirksamkeit der Maßnahmen der GIZ zu erhöhen. Der Orientierungsrahmen richtet sich an alle GIZ Mitarbeiter/innen, Entwicklungshelfer/innen sowie integrierte Fachkräfte und dient der Information für Partner und Auftraggeber.

Blick öffnet, da es den gesamten Veränderungsprozess, auf den die Maßnahme einwirkt, sichtbar macht.

### 1. Wirkungsorientierung

#### Das Wirkungsverständnis der GIZ

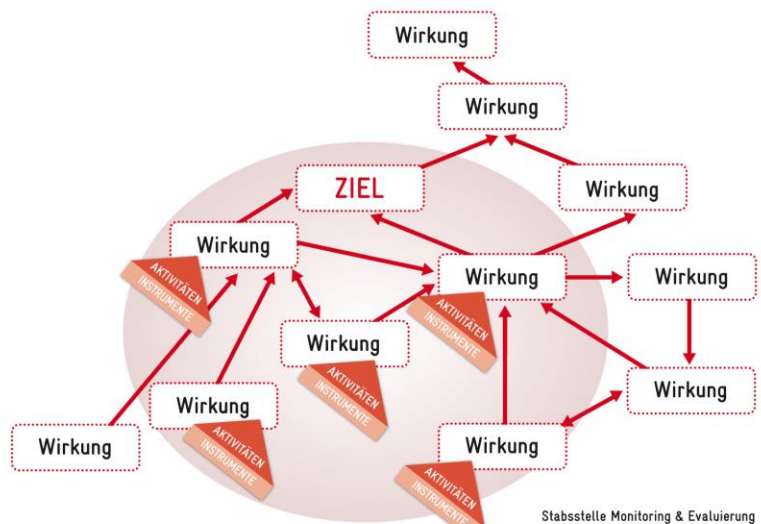
**Wirkungen** sind intendierte oder nicht intendierte, positive oder negative Veränderungen eines Zustandes oder Verhaltens in direkter oder indirekter Folge einer Intervention. Nur wenn ein kausaler oder zumindest plausibler Zusammenhang zur Maßnahme aufgezeigt werden kann, lässt sich die beobachtete Veränderung der Maßnahme als Wirkung zuordnen. Wirkungen können von Anfang an und über die gesamte Laufzeit einer Maßnahme eintreten und entfalten sich nach ihrem Abschluss weiter.

#### Das Wirkungsmodell der GIZ

Grundlage des wirkungsorientierten Monitorings ist das Wirkungsmodell. Es ist anschlussfähig an andere Wirkungslogiken (z.B. des OECD-DAC) und flexibel genug, um in allen Geschäftsbereichen und für alle Instrumente der GIZ angewendet zu werden.

Das Wirkungsmodell bildet einen **intendierten Veränderungsprozess** (z.B. in einem Sektor) ab. Es beschreibt die Veränderungen, die kausal miteinander in Beziehung stehen. Daraus ergibt sich ein komplexes, nicht lineares Wirkungsmodell, das den systemischen

### GIZ WIRKUNGSMODELL



Stabsstelle Monitoring & Evaluierung

Das Wirkungsmodell bildet den gesamten Veränderungsprozess in einem Sektor ab und verdeutlicht darin die Ansatzpunkte einer Maßnahme.

- Wirkung** (dotted box): Diese Kästchen zeigen Schritte des Veränderungsprozesses auf. Sie beinhalten
  - positive intendierte Wirkungen der Maßnahme,
  - notwendige andere Veränderungen / Wirkungen anderer Akteure außerhalb des Verantwortungsbereichs sowie
  - Rahmenbedingungen / externe Faktoren außerhalb des Verantwortungsbereichs.
- (red arrow): Diese Pfeile stehen für Wirkungshypothesen, d.h. Annahmen über Wirkungszusammenhänge.
- ZIEL** (dotted box): Das Kästchen beinhaltet das Ziel, das mit Partner und Auftraggeber ausgehandelt und vereinbart wird.
- AKTIVITÄTEN INSTRUMENTE** (triangle with red border): Diese Symbole zeigen, an welchen Hebeln wir mit unseren Interventionen (Instrumente, Aktivitäten) ansetzen.
- (pink oval): Verantwortungsbereich / Kooperation mit Partner / Systemgrenze



**Ziele** können je nach Anforderungen des Auftraggebers und der Partner einen unterschiedlich hohen Wirkungsanspruch haben. Alternative Strategieoptionen innerhalb des Veränderungsprozesses werden im Dialog mit den Partnern und Auftraggebern geprüft, ausgehandelt und vereinbart.

Geeignete Hebel, die Veränderungen möglich machen und Wirkungen erzielen, werden identifiziert. Dort setzen die **Interventionen** (Aktivitäten und Instrumente) der Maßnahme von Partner(n) und der GIZ an. **Aktivitäten** definieren den Beitrag zur Erreichung der Wirkungen. Dazu werden die **Instrumente** der GIZ entsprechend ihrer komparativen Vorteile eingesetzt, um den optimalen Instrumentenmix zu erzielen.

Auftragsverantwortliche und Partner haben **Kontrolle** über die zu erbringenden Aktivitäten und üben dadurch **Einfluss** auf Veränderungen und damit auf die Zielerreichung aus. Der **Verantwortungsbereich** bezeichnet den Aktionsradius, in dem die Maßnahme in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren gesteuert und durchgeführt wird. Gegebenenfalls wirken andere Akteure und Geber in weiteren Bereichen des gesamten Veränderungsprozesses. Veränderungsschritte, die außerhalb des Verantwortungsbereichs angesiedelt liegen, sind wenig beeinflussbar, aber im **Interesse** der Maßnahme. Das wirkungsorientierte Monitoring beobachtet daher auch diese Veränderungen. Durch die Unterscheidung zwischen dem gesamten Veränderungsprozess und dem darin definierten Verantwortungsbereich werden Schnittstellen zu den **Rahmenbedingungen** und **Risiken** deutlich. Mit der Auswahl geeigneter Instrumente und flexibler Aktivitäten kann die Maßnahme auf diese Risiken reagieren und **alternative Strategieoptionen** innerhalb des Veränderungsprozesses ausloten.

## 2. Wirkungsorientiertes Monitoring (WoM)

### Konzept

WoM beobachtet den gesamten **Veränderungsprozess**, der durch eine Maßnahme ausgelöst wird und ist ein zentrales Element der Steuerung. Es liefert dem Team und den

Partnern kontinuierlich Hinweise darüber, ob der eingeschlagene Weg Erfolg verspricht, die gesetzten Ziele zu überprüfen sind oder Anpassungen in der Operationsplanung erforderlich sind.

### Aufgaben

Monitoring ist ein integraler Bestandteil des gesamten Auftragsverfahrens.

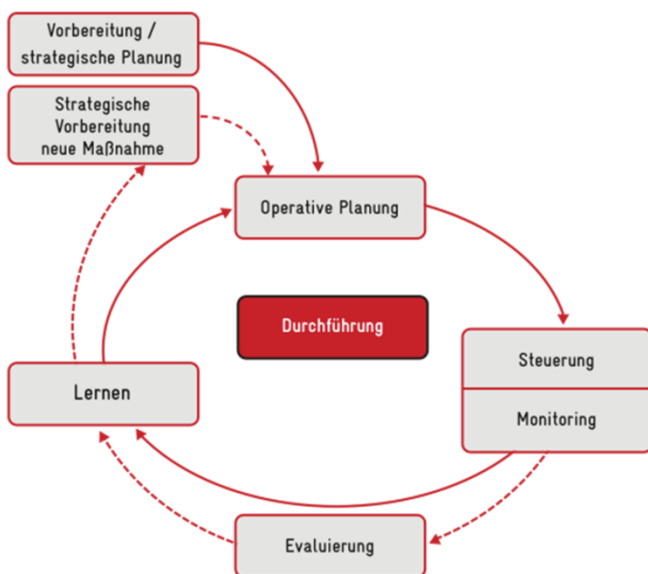
- In der **strategischen Planung** wird das Wirkungsmodell der Maßnahme erarbeitet, das auch handlungsleitend für die Ausgestaltung des WoM-Systems ist und somit den Grundstein für das Monitoringsystem legt.
- Zu Beginn der **operativen Planung** wird das Monitoringsystem auf Basis des Wirkungsmodell erstellt und ein Monitoringinstrument aufgebaut.
- Während der Durchführung der Maßnahme werden Monitoringdaten kontinuierlich gesammelt, ausgewertet und analysiert. Diese geben Hinweise auf den Stand der Umsetzung der Maßnahme sowie mögliche Anpassungsbedarfe. Sie bilden somit die Grundlage für **Strategie- und Managemententscheidungen** für die **Steuerung** der Maßnahme.
- Monitoringdaten sind wichtig für die Bewertungsgrundlage von Evaluierungen, deren Ergebnisse wiederum ins Monitoring einfließen. Monitoring und **Evaluierung** ermöglichen somit den **Wirkungsnachweis**, die **Qualitätssicherung** und **Rechenschaftslegung**.
- Auf der Grundlage von Monitoringergebnissen kann evidenzbasiert darüber kommuniziert werden, was wirkt und wo nachzubessern ist. Sie fördern somit den **Lernprozess** in der Maßnahme und fließen in das Wissensmanagement ein. Die Lernerfahrungen dienen dazu, die Konzeption der Maßnahme anzupassen oder bei dezentralen Evaluierungen eine neue Maßnahme vorzubereiten.

### Rollen und Verantwortung

Das WoM ist Teil des Auftragsmanagements und obliegt der **Führungsverantwortung** (AV). Gemeinsam mit dem **Partner** und den GIZ **Fachkräften** werden das Monitoringsystem der Maßnahme aufgebaut, Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Monitoringaktivitäten vereinbart und im Monitoringinstrument festgeschrieben. Existente Monitoringverfahren der Partner werden für das Monitoring der Maßnahme soweit möglich genutzt. Wenn diese nicht vorhanden sind, sollten Partner in dem Aufbau von Monitoring- und Evaluierungssystemen gestärkt werden.

Der AV und die Partner stellen die Umsetzung des WoM, den Informationsfluss der Monitoringdaten zwischen ihnen sowie den Fachkräften sicher. Sie nutzen das WoM zur Steuerung der Maßnahme und sichern damit den Wirkungsnachweis und die Qualität der Maßnahme.

## WoM IM AUFTRAGSMANAGEMENT



Stabsstelle Monitoring & Evaluation

### 3. WoM und Capacity WORKS

Das Monitoring liefert Erkenntnisse über die Wirkungen der Interventionen und ermöglicht damit Rückschlüsse über Stärken und Schwächen der umgesetzten Maßnahmen. Um zu verstehen, warum Wirkungen auftreten oder ausbleiben, ist ein Blick auf die Erfolgsfaktoren von Capacity WORKS notwendig:

- **Strategie:** „Mit welchen strategischen Leistungspaketen schließen wir uns an die Handlungsstrategien der wichtigsten Akteure an und erreichen die anvisierten Ziele und Wirkungen?“ Monitoringdaten liefern kontinuierlich Hinweise darüber, ob der eingeschlagene Weg der Maßnahme Erfolg verspricht, die Strategie angepasst werden sollte oder die gesetzten Ziele zu überprüfen sind.
- **Kooperation:** „Welche Akteure müssen wie zur Erreichung der Ziele und Wirkungen in der Maßnahme eingebunden sein?“
- **Steuerungsstruktur:** „Welche Akteure sind unverzichtbar für die Steuerung der Maßnahme, um die Ziele und Wirkungen zu erreichen? Wie werden Entscheidungen getroffen?“ Steuerung ohne WoM ist ein Blindflug!
- **Prozesse:** Auf welche Kernprozesse im Sektor muss die Aufmerksamkeit gerichtet werden, um die zur Erreichung der Ziele und Wirkungen notwendigen Beiträge zu leisten?“
- **Lernen/Innovation:** „Wer muss was auf welcher Ebene lernen, damit die Ziele und Wirkungen erreicht werden und die notwendigen Kapazitäten für zukünftige Entwicklung nachhaltig im Politikfeld verankert sind?“

### 4. Qualitätskriterien zum WoM

Ein gutes wirkungsorientiertes Monitoringsystem zeichnet sich durch vier Kernelemente mit Qualitätskriterien aus:

- (a) Aufbau und Struktur
- (b) Steuerung und Umsetzung
- (c) Dokumentation und Lernen
- (d) Wirtschaftlichkeit



Jedes Qualitätskriterium ist mit einer Reihe von Erläuterungen hinterlegt, die beim Aufbau und Nutzen eines Monitoringsystems Orientierung geben. Für eine ausführliche Beschreibung der Qualitätskriterien siehe: [Link](#)

Impressum

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Stabsstelle Monitoring und Evaluierung  
[Intranet](#)

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15  
E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)