DIE STERNSINGER

Konzeption zur Wirkungsorientierung in der Projektarbeit des Kindermissionswerks ‚Die Sternsinger' e.V.

Die vorliegende Konzeption zur Wirkungsorientierung in der Projektarbeit wendet sich an die Verantwortlichen und Mitarbeitenden des Kindermissionswerks ‚Die Sternsinger' und seine Projektpartner im Ausland. Sie legt dar, warum und wie das Kindermissionswerk eine Wirkungsorientierung bei der Planung, beim Monitoring und bei der Evaluierung von Projekten verfolgt. Sie formuliert, was der Kommunikation zum Thema „Wirksamkeit der Projektförderung durch das Kindermissionswerk" zugrunde liegt.

1. Einführung

Das Kindermissionswerk ‚Die Sternsinger' ist das Kinderhilfswerk der katholischen Kirche in Deutschland und zugleich der deutsche Zweig des Päpstlichen Missionswerkes der Kinder in Rom, das weltweit 115 Kindermissionswerke vereinigt.

Das Kindermissionswerk versteht sich als Hilfswerk der Sternsinger. Es bereitet die jährliche Sternsingeraktion vor, begleitet mit der Unterstützung von vielen Ehrenamtlichen vor Ort deren Durchführung und trägt Sorge dafür, dass die den Sternsingern anvertrauten Spenden über fachkundig begleitete Hilfsprjekte bedürftigen Kindern in aller Welt zu Gute kommen.

Die Projekte in Afrika, Asien, Lateinamerika und Osteuropa tragen zur Verbesserung der Situation von Kindern und Jugendlichen bei, ungeachtet ihrer Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer kulturellen oder religiösen Zugehörigkeit.

Die Förderung folgt einem ganzheitlichen Ansatz: Sie nimmt den ganzen Menschen mit Leib und Seele in den Blick.

Das Hilfswerk sorgt dafür, dass die Mittel ebenso wirksam und nachhaltig wie transparent und sparsam verwendet werden. Bei Bedarf steht es den Projektträgern bei Planung und Durchführung ihrer Hilfsmaßnahmen kompetent und partnerschaftlich zur Verfügung.

Darüber hinaus setzt sich das Kindermissionswerk an der Seite der Sternsinger dafür ein, dass der Impuls, der von ihrem Vorbild und ihrem Einsatz ausgeht, hineinwirkt in die weltkirchliche Arbeit in Deutschland und zur nachhaltigen Förderung von Kindern in aller Welt beiträgt. Durch Bildungsangebote, Aktionen und Kampagnen bringt es Kindern und Jugendlichen in Deutschland die Lebenssituation von Kindern weltweit nahe und fördert damit ein weltweites solidarisches Bewusstsein.

Als Fachstelle für Kinderprojekte sorgt das Kindermissionswerk für die nachhaltige Begleitung und langfristige Absicherung der von den Sternsingern geförderten Projekte – insbesondere auch durch die Vermittlung und Begleitung von Projektpartnerschaften und mit Hilfe der finanziellen Unterstützung durch Sponsoren und Spender. Als Fachstelle für kinderbezogene entwicklungspolitische Themen wirkt das Kindermissionswerk in die deutsche Öffentlichkeit hinein und setzt sich für die Durchsetzung von Kinderrechten weltweit ein. [1]

[1] Profil des Kindermissionswerks

Das Kindermissionswerk ist in seiner Arbeit der UN-Konvention für die Rechte der Kinder und seinen Grundprinzipien des Schutzes, der Förderung und der Beteiligung von Kindern verpflichtet.

2. Wirkungsorientierung im Kindermissionswerk ‚Die Sternsinger'

2.1. Grundlagen

Das Kindermissionswerk ‚Die Sternsinger' verfolgt eine hohe Qualität seiner Projektförderung. Die Professionalität der Arbeit zeigt sich in fachlicher Hinsicht ebenso wie im Dialog mit den Partnern. Sie kommt zum Ausdruck in den Fach-und Landeskenntnissen der Mitarbeitenden, deren Fähigkeit zum interkulturellen und zielführenden Dialog mit den Partnern sowie in der sachgemäßen Organisation der Arbeitsabläufe in der Geschäftsstelle in Aachen.

Unser Engagement zugunsten benachteiligter Kinder und Jugendlicher geschieht möglichst wirkungsvoll. Die mit einem Projekt angestrebten Ziele sollen erreicht werden, die Hilfe soll dort ankommen, wo sie gebraucht wird, und die Situation von Kindern und Jugendlichen soll nachhaltig und substantiell verbessert werden. Negative Wirkungen im Projektumfeld sollen nach Möglichkeit vermieden werden („do no harm"-Prinzip).[2] Unvorhersehbare negative Wirkungen sollen erkannt und ggf. als Lernpotential für die künftige Projektarbeit genutzt werden.

Um die Wirksamkeit der geförderten Projekte zu überprüfen und ggf. zu erhöhen, nutzt das Kindermissionswerk ‚Die Sternsinger' professionelle Instrumente und Methoden der Wirkungsorientierung. Dies umfasst im Wesentlichen die Bereiche

- Planung
- Monitoring (Verlaufsbeobachtung)
- Evaluierung

Diese häufig als PME abgekürzten Elemente der Wirkungsorientierung werden in den Abschnitten 3-5 näher beleuchtet.

2.2. Das Wirkungsverständnis des Kindermissionswerks

Wirkungen sind die Folge einer Aktion oder eines Ereignisses. „Folge" heißt wiederum: Es muss ein Kausalzusammenhang bestehen, damit Wirkungen generiert werden können. Im entwicklungspolitischen Kontext wird häufig von Wirkungsketten oder Wirkungsgefügen gesprochen. In jedem Fall muss, wenn von Wirkung gesprochen wird, ein ursächlicher Zusammenhang zu einer Intervention, einer Einwirkung oder einem konkreten Auslöser aufgezeigt werden können.

Die vom Kindermissionswerk ‚Die Sternsinger' geförderten Projekte entfalten in ihrem Verlauf und nach ihrem Abschluss unterschiedliche Wirkungen. Damit sind jedoch nicht die unmittelbaren Maßnahmen und Resultate des Projekts gemeint (z.B. der Bau eines Kindergartens), sondern die (Aus-) Wirkungen, die von den Maßnahmen und Resultaten des Projekts angestoßen, hervorgerufen oder ausgelöst werden (im o.g. Beispiel etwa die Schulfähigkeit und der Bildungsstand von Kleinkindern).

[2] Vgl. Grundsätze und Richtlinien zur finanziellen Förderung von Projekten S. 9 (Grundsätze der Projektförderung).

Bedeutsam sind in erster Linie Wirkungen im Sinne der von den Zielgruppen (den Kindern und Jugendlichen bzw. ihren Familien) selbst als wichtig wahrgenommenen Veränderung in ihren materiellen und nicht-materiellen Lebensbedingungen, unabhängig davon, ob die Veränderungen beabsichtigt oder unbeabsichtigt, erwartet oder unerwartet, positiv oder negativ sind. Daneben interessieren jedoch auch Veränderungen, die (noch) nicht in den Lebensbedingungen der Zielgruppen sichtbar werden, sondern in den Rahmenbedingungen, die das Leben der Kinder und Jugendlichen maßgeblich mitbestimmen. Dazu zählen etwa Veränderungen der gesellschaftspolitischen Verhältnisse, der Umweltsituation oder der Leistungsfähigkeit von Institutionen. Wirkungen können sich kurz-, mittel- oder langfristig nach Abschluss eines Projekts zeigen und vorübergehend oder nachhaltig bestehen.

Mit dem Begriff der Wirksamkeit wird die Summe aller Wirkungen bezeichnet, die kausal den betreffenden Maßnahmen zugeordnet werden können. Die Wirksamkeit von Projekten ist umso höher, je höher der Grad der Zielerreichung ist und je umfangreicher die beobachteten Wirkungen sind.

2.3. Zielsetzung

Wirkungsorientierte Planung, Monitoring und Evaluierung können unterschiedliche Schwerpunkte haben, abhängig nicht zuletzt von der Art, Größe und Dauer eines Projektes. Grundsätzlich verfolgt die Wirkungsorientierung in der Projektarbeit des Kindermissionswerks vor allem drei Ziele:

- **Qualitätssicherung und -verbesserung**

Die Wirkungsorientierung gibt Aufschluss über den Verlauf und die Wirkungen eines Projekts. Sie ermöglicht die Überprüfung der Wirksamkeit und dient der effektiven Planung und Steuerung der Projekte und somit der Sicherung und Erhöhung der Qualität unserer Projektarbeit. Durch Verfolgen eines wirkungsorientierten Ansatzes erhält das Kindermissionswerk entscheidende Orientierung für die Steuerung des künftigen Mitteleinsatzes und die Anpassung der Förderpolitik des Werkes bezogen auf einzelne Projekte, auf Regionen und Förderbereiche.

- **Lernen und Empowerment**

Solidarität, konstruktiver Dialog und partizipativ angelegte Zusammenarbeit mit den Projektpartnern sind für das Kindermissionswerk ‚Die Sternsinger' von großer Bedeutung und charakterisieren auch die Vorgehensweise im Hinblick auf Planung, Monitoring und Evaluierung. Die Wirkungsorientierung der Projektarbeit ermöglicht das Miteinander- und Voneinander-Lernen. Das Kindermissionswerk begleitet seine Projektpartner und fördert sie in ihrer Kompetenz, wirkungsvolle und nachhaltige Projekte und Entwicklungskonzepte für Kinder umzusetzen. Dadurch werden die Partnerorganisationen gestärkt und in ihrem Engagement unterstützt.

- **Transparenz und Rechenschaftslegung**

Das Kindermissionswerk setzt verstärkt darauf, die Wirkung seiner Arbeit transparent und nachvollziehbar zu dokumentieren und überzeugend zu kommunizieren, sowohl gegenüber den Spendern als auch gegenüber der Öffentlichkeit. Es reicht nicht aus, allein auf die Anzahl der Begünstigten oder den effektiven finanziellen Aufwand zu verweisen. Die Wirkungsorientierung hilft zu verdeutlichen, wie die in den Projekten geleistete Hilfe positive Veränderungen für die Zielgruppen auslösen kann, welche Aspekte – und in welchem Kontext – besonders wichtig sind und wo weitere und intensivere Hilfen nötig und wirkungsvoll sind.

3. Projektplanung

Die konkrete Wirkungsorientierung beginnt mit der jeweils von den Partnern vorgelegten Planung. Die Partnerorganisationen treten mit dem Kindermissionswerk in Verbindung und legen ihm ihre nach den geltenden Richtlinien des Werkes ausgearbeiteten Anträge auf finanzielle Förderung ihrer geplanten Projekte vor. Der Antrag muss alle notwendigen Informationen zu den Inhalten und Zielen – verstanden als erwartete positive Wirkungen – sowie zur Zielgruppe des Projekts enthalten. Entsprechend der Schwerpunkte des Kindermissionswerks liegen die Ziele in den Förderbereichen Bildung, Ernährung, Gesundheit, Kinderpastoral, soziale Integration und Nothilfe. Daneben muss bereits in der Planungsphase an mögliche – erwünschte oder unerwünschte – Nebenwirkungen und Risiken gedacht werden.

Neben den übergeordneten Zielen werden die konkreten Projektziele benannt und die Frage beantwortet, welche Veränderungen in der Lebenssituation der Kinder und Jugendlichen bewirkt werden sollen.[3] Der Wirkungszusammenhang zwischen den beabsichtigten Aktivitäten und den zu erreichenden Zielen muss plausibel sein. Im Dialog mit dem Projektpartner lotet das Kindermissionswerk im Rahmen der Möglichkeiten und des Bedarfs die dringlichen und langfristigen Ziele des Projektpartners aus.

Das Kindermissionswerk unterstützt die Partner bei der Formulierung von Indikatoren und bei der Auswahl geeigneter Verfahren und Methoden zur Überprüfung der Zielerreichung und des Projekterfolgs. Indikatoren sind auf Ziele bezogene Messgrößen (z.B. Kennzahlen), die sich stichprobenartig erfassen lassen. Bei der Formulierung von Indikatoren muss berücksichtigt werden, dass diese möglichst spezifisch, präzise, relevant, realistisch, zu angemessenen Kosten messbar und zeitlich eingegrenzt sind. Die Kosten für die vom Partner geplanten Evaluierungen können bereits bei der Antragstellung in den Kosten- und Finanzierungsplan aufgenommen werden. Auf diese Weise sollen wirkungsorientiertes Monitoring und Evaluierung von Anfang an mit eingeplant werden. Darüber hinaus verstärkt das Kindermissionswerk kontinuierlich seine Aktivitäten zur Stärkung der Kompetenz der Partnerorganisationen in wirkungsorientierten Planung und Projektsteuerung.

4. Monitoring

Selbst wenn die letztlich angestrebten Ergebnisse zu diesem Zeitpunkt nicht vollständig erfasst werden können, wird noch während der Laufzeit eines Projekts durch einen Soll-Ist-Vergleich überprüft, ob sich ein Vorhaben hinsichtlich seiner geplanten Ergebnisse auf dem richtigen Weg befindet. Dieses Monitoring ist nicht auf die Kontrolle der ordnungsgemäßen Umsetzung der Projektplanung beschränkt, also auf die Projektaktivitäten, Leistungen und den Ressourceneinsatz. Sondern wirkungsorientiertes Monitoring bedeutet, bereits während des Projekts geplante und ungeplante, erwünschte und unerwünschte Veränderungen bei den Zielgruppen wahrzunehmen und dafür die in der Planungsphase formulierten Indikatoren zu nutzen. In der Bewertung dieser Veränderungen stützen sich die Partner nach Möglichkeit auch auf die Einschätzung der Zielgruppe. Dieses Wirkungsmonitoring erfolgt beim Kindermissionswerk in allen Phasen der Projektbearbeitung und geschieht u.a. durch den ständigen Partnerdialog, durch Berichtsprüfung und Projektbesuche der Projektzuständigen des Kindermissionswerks.

[3] Vgl. Grundsätze und Richtlinien zur finanziellen Förderung von Projekten S. 15 (Allgemeine Richtlinien).

Während des Monitorings werden auch solche Wirkungen überwacht, die so genannten Querschnittsthemen zugeordnet werden. Dies umfasst im Kindermissionswerk die Themen:

- Ganzheitliche Seelsorge
- Kinderrechte
- Nachhaltige Entwicklung
- Inklusion von Kindern mit Behinderung
- Geschlechtergerechtigkeit (Gender)
- Ökologie.

Die Partnerorganisationen sind gehalten, ihre Beobachtungen und Bewertungen sowohl für die eigene Reflexion als auch in entsprechenden (Zwischen-)Berichten für das Kindermissionswerk zu dokumentieren. Die gewonnenen Erkenntnisse werden dann von den Projektpartnern und dem Kindermissionswerk für die weitere Steuerung der Projektarbeit genutzt. Die Partner orientieren sich bei ihren Berichten an den vom Kindermissionswerk zur Verfügung gestellten Formularen und ausführliche Fragerastern, die eine systematische Verlaufsbeobachtung erleichtern. Auch die eigenen Beobachtungen der Länderzuständigen des Kindermissionswerks, die sich laufend über den Stand der Projektumsetzung und der Zielerreichung informieren, gehören zum Monitoring. Hierbei ist das Prinzip der partnerschaftlichen Zusammenarbeit grundlegend.

5. Evaluierung

Monitoring und Projektabschlussprüfung stellen die Grundformen des Evaluierens dar und werden kontinuierlich in allen Projekten vorgenommen. Sie sind aber in Tiefe und Reichweite begrenzt. Deshalb finden vertiefte Evaluierungen in größeren Abständen bzw. seltener statt (i.d.R. nur am Projektende), umfassen jedoch eine tiefer gehende Analyse und ein weites Spektrum an Fragen und einzubeziehenden Akteuren.[4]

5.1. Grundlegende Merkmale wirkungsorientierter Evaluierungen

In diesem Sinne versteht das Kindermissionswerk unter vertieften Evaluierungen die systematische und objektive (bzw. intersubjektiv nachvollziehbare) Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms. Evaluierungen untersuchen Konzeption, Umsetzung und Wirkungen von Maßnahmen, bewerten sie im Hinblick auf Relevanz, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit und geben konkrete Empfehlungen. Evaluierungen zielen darauf ab, glaubwürdige und nützliche Informationen zu liefern, die die Einbeziehung gewonnener Erkenntnisse in den Entscheidungsfindungsprozess von Projektpartnern, dem Kindermissionswerk und ggf. den beteiligten Kooperationspartnern ermöglichen.

Wirkungsorientierte Evaluierungen reflektieren die beobachteten Wirkungen gemeinsam mit Partnern und Zielgruppen, überprüfen vorher formulierte Wirkungsvermutungen und versuchen mit Hilfe von Plausibilitäten, den Beitrag eines Projektes zu einer beobachteten Veränderung abzuschätzen. Dies ermöglicht Rückschlüsse für die weitere Gestaltung eines Projekts bzw. Programms, für die Weiterentwicklung und Gestaltung von Folgeprojekten des Partners und für die weitere Projektarbeit des Kindermissionswerks.

[4] Die Durchführung von Evaluationen ist auch im Statut der Päpstlichen Missionswerke festgehalten, in dem selbstverständlich formuliert wird, dass „Projekte überprüft“ werden. Vgl. Statut der Päpstlichen Missionswerke, Art. 37.

Den internationalen Standards (insb. DAC-Kriterien[5]) entsprechend achtet das Kindermissionswerk bei Evaluierungen auf folgende Qualitätskriterien, deren Gewichtung jedoch abhängig von den Zielen einer Evaluation und des erwarteten Erkenntnisinteresses unterschiedlich sein kann:

- **Relevanz:** Tun wir das Richtige? Ist die Maßnahme richtig und notwendig?
- **Effektivität:** Erreichen wir die gesetzten Ziele der Maßnahme?
- **Effizienz:** Werden die Ziele wirtschaftlich, d.h. mit einem angemessenen Ressourceneinsatz erreicht?
- **Wirksamkeit:** Trägt die Maßnahme zur Erreichung der vorgesehenen Wirkungen bei? Ist sie sozial gerecht und stärkt sie die Rechte von Kindern und Jugendlichen?
- **Nachhaltigkeit:** Sind die positiven Wirkungen von Dauer?

Evaluierungen werden in Übereinstimmung mit den folgenden Kernprinzipien durchgeführt:

- **Unabhängigkeit:** Evaluierung muss sich bei der Planung und Umsetzung um größtmögliche Objektivität und Unparteilichkeit bemühen. Die Gutachter müssen munabhängig von allen operativen Beteiligungen sein.
- **Glaubwürdigkeit:** Das Evaluierungsteam muss über die notwendigen methodischen, inhaltlichen und sozialen Kompetenzen verfügen. Die in der Evaluierung angewandten Methoden und die Evaluierungsergebnisse sind in den Berichten nachvollziehbar darzustellen.
- **Partizipation:** Evaluierung ist als Prozess angelegt, der externe Expertise und Beurteilung mit der reflektiven Auseinandersetzung der Projektbeteiligten und der Zielgruppe verbindet, um neue Perspektiven und Übereinkommen über die weitere Arbeit zu erreichen.
- **Transparenz:** Gegenstand, Zweck, Umfang, Adressaten, Evaluierungsfragen, Methoden, Zeitplan, Qualifikationen des Evaluierungsteams, Berichtslegung und die Koordination müssen entsprechend klar im Evaluierungsauftrag (Terms of Reference) definiert sein.
- **Nützlichkeit:** Die Evaluierungsergebnisse sollen für alle Beteiligten nützlich sein. Die operativen Entscheidungsträger müssen ihre Umsetzung bzw. Umsetzbarkeit sicherstellen.

5.2. Die Organisation von Evaluierungen im Kindermissionswerk ‚Die Sternsinger'

Über die standardmäßige Grundprüfung von Projekten hinaus, trifft das Kindermissionswerk unter Berücksichtigung des Kosten- Nutzen-Prinzips eine Auswahl für die vertiefte Evaluierung von Projekten. Vertieft evaluiert werden demnach vor allem die Projekte und Programme, die

- von besonderer strategischer Bedeutung sind,
- eine hohe ‚Lerndividende' versprechen und das Potential der Übertragbarkeit auf andere Projektvorhaben bieten (‚best practice'),
- besondere Risiken bzw. bereits beobachtete Schwächen beinhalten.

Das Kindermissionswerk unterscheidet bei der vertieften Evaluierung zwei verschiedene Formen:

- **Eigenevaluierungen** sind Projektevaluierungen, die die Projektträger selbst (mit oder ohne externen Experten) in Auftrag geben, steuern bzw. umsetzten. Die meisten dieser Evaluierungen sind Teil der laufenden Projektvereinbarungen zwischen dem Partner und dem Kindermissionswerk und damit inhaltlich wie auch budgetär Bestandteil der ursprünglichen Projektplanung, über die bereits in der Antragsphase ein Dialog zwischen Partner und der Projektabteilung im Kindermissionswerk

5 Vgl. OECD-DAC Network on Development Evaluation: Evaluating Development Co-operation. Summary of Key Norms and Standards, Second Edition, Paris, June 2010.

stattgefunden hat. Dies umfasst eine Verständigung über Ziele und Inhalte, Methoden, Auswahl der Gutachter, Umsetzung und Berichterstattung.

- **Externe Evaluierungen** von Projekten und Programmen hingegen initiiert und steuert das Kindermissionswerk unabhängig von der laufenden Projektvereinbarung, bereitet sie aber im partnerschaftlichen Dialog mit den Partnerorganisationen vor. Angesichts der besonderen Konstellation vieler Projekte des Kindermissionswerks können auch deutsche Kooperationspartner, die i.d.R. Spender repräsentieren, in die externe Evaluierung einbezogen werden. Geplant sind hier auch Querschnittevaluierungen mit dem Ziel, bei häufig wiederkehrenden Fördermaßnahmen im Vergleich verschiedener Projekte die wirkungsvollsten Ansätze heraus zu filtern.

Kinder und Jugendliche als besondere Kernzielgruppe des Kindermissionswerks haben ein Recht auf Beteiligung und Mitgestaltung bei allen Belangen, die sie betreffen. Wichtig ist daher auch hier eine partizipative Vorgehensweise der Evaluation, die die Kinder und Jugendlichen, entsprechend ihrem Alter und ihres Reifegrads und unter Berücksichtigung der ethischen Standards aktiv einbinden.

Die Verantwortung für die konkrete Umsetzung der externen Evaluierungen liegt bei der Leitung des Bereichs Projekte, die die Evaluierungsaufträge nach entsprechender Auftragsausschreibung an externe Gutachter vergibt. Die Evaluierung erfolgt in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Länderverantwortlichen. Der detaillierte Referenzrahmen für ein Evaluierungsvorhaben wird im Kindermissionswerk als Entwurf erarbeitet und mit den Beteiligten abgestimmt.

Die vom Kindermissionswerk beauftragten Gutachter bzw. die Evaluationsteams erstellen schriftliche Berichte und stellen sie allen Betroffenen und Beteiligten zur Verfügung. Die Partnerorganisationen erhalten Gelegenheit zu einer Stellungnahme. Berichte und Stellungnahmen sind Gegenstand einer systematischen Auswertung seitens des Kindermissionswerks. Die Umsetzung der im Abschlussbericht enthaltenen Empfehlungen führt i.d.R. zu weiteren Erkenntnissen, die in die Auswertung aufgenommen werden. Die Ergebnisse der Evaluationen und die Umsetzung der daraus abgeleiteten Erkenntnisse werden vom Kindermissionswerk schriftlich dokumentiert.

6. Ausblick

Die Evaluationspraxis wie auch die Praxis der Wirkungsorientierung insgesamt sind Gegenstand der Reflexion und des Partnerdialogs des Kindermissionswerks. Gemeinsam mit den Betroffenen und Beteiligten werden die Evaluationsprozesse ausgewertet. Auch die internen Verfahren des Kindermissionswerks bei Planung, Monitoring und Evaluierung werden laufend überprüft. Erkenntnisse aus der Evaluationsforschung unterstützen die Weiterentwicklung der Praxis der Wirkungsorientierung im Kindermissionswerk. Insofern unterliegt auch die hier vorgestellte Konzeption einer laufenden Modifizierung und Fortschreibung.

Stand: 27.05.2014