

Die  
Welt  
verstehen  
gestalten.



# Projektarbeit in kirchlichen Partnerschaften

**Die Weisheit wohnt nicht  
nur in einem Haus!**

(Afrikanisches Sprichwort)



# „Die Weisheit wohnt nicht nur in einem Haus“

( Afrikanisches Sprichwort )

**Handreichung**

**Projektarbeit in kirchlichen Partnerschaften**



Inhalt	4
Vorwort	5
<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2. Der Partnerschaftsprojektfonds von Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst</b>	<b>7</b>
<b>3. Wie planen wir ein Projekt ?</b>	<b>8</b>
3.1 Die Projektidee	8
3.2 Die Situationsanalyse im Projektumfeld	9
3.3 Entscheidung über das Ziel	13
3.4 Ressourcen identifizieren	18
3.5 Strategie und Umsetzung	22
3.6 Projekte begleiten, überprüfen und auswerten (Monitoring und Evaluation)	32
3.7 Rückfragen zum Abschluss der Planung	33
3.8 Projektvereinbarung	34
<b>4. Wie behalten wir den Überblick über unsere Projektarbeit ?</b>	<b>35</b>
<b>5. Wie schließen wir unser Projekt ab?</b>	<b>38</b>
5.1 Das Projekt evaluieren	38
5.2 Den Abschluss feiern	42
5.3 Die Öffentlichkeitsarbeit fortsetzen	42
<b>Anhang</b>	<b>44</b>
Förderkriterien (finanzielle Projektförderung)	45
Antragsformular für den Partnerschaftsprojektfonds (PPF)	47
Checkliste Partnerschaftsprojektfonds	51
Kosten- und Finanzierungsplan	52
Muster einer Projektvereinbarung	53
Projektkreislauf	54
Abschlussbericht für Partnerschaftsprojektfonds	55
Was ist ein Projekt? - Projektmanagement kompakt	58
PME - Planning, Monitoring und Evaluation	59
Beispielprojekt: Ganzheitlich planen - ein Konzept, das sich bewährt	60
Zielfindung: SMART-Methode	63
Wofür steht People owned Processes (PoP) ?	63
Praktische Übungen - nicht nur für PoP	64
Von der Antragstellung bis zur ersten Mittelauszahlung	65



Prof. Dr. Claudia Warning

**„Denn die in Mazedonien und Achaja  
haben willig eine gemeinsame Gabe  
zusammgelegt für die Armen unter  
den Heiligen in Jerusalem.“**

(Römer 15,26)

Es ist eine alte Erfahrung: Manch christlichen Gemeinden geht es materiell besser als anderen. Der Weg, den Mazedonier und Achajer im Urchristentum gegangen sind, hat bis heute nicht an Aktualität verloren: Damit auch die weniger Begüterten ein gutes Leben haben können, müssen die Reicheren abgeben. Dies klingt naheliegend und selbstverständlich.

Viele Gemeinden und kirchliche Gruppen versuchen in ihrer Partnerschaft mit Gemeinden im globalen Süden, diesen christlichen Auftrag praktisch zu leben und deutlich zu machen, dass das Engagement gegen Armut und Ungerechtigkeit in die Mitte kirchlichen Lebens gehört. Oft haben sie bei ihren Besuchen in der Partnergemeinde Mangel gesehen und von großer Not gehört. Sie sind sich mit ihren Partnern einig, dass sie etwas dagegen tun müssen – und auch können. Gemeinsam tragen sie Verantwortung für ein Projekt; in gegenseitigem Respekt und mit der Offenheit, voneinander zu lernen. In oft jahrelanger Arbeit erfahren sie, wie unterschiedlich die Bewältigung des Lebens sein kann – und wie bereichernd es ist, sich darauf einzulassen, dass „die Weisheit nicht nur in einem Haus wohnt“.

Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst ist dieses Engagement von Gemeinden und kirchlichen Partnerschaftsgruppen wichtig. Das Entwicklungswerk teilt das Anliegen der Gruppen, den Partnern im globalen Süden ein Leben in Würde zu ermöglichen. Die lokalen Projekte von Partnerschaftsgruppen und die umfassenden Programme von Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst gehören deshalb in der kirchlichen Entwicklungsarbeit zusammen. Viele Partnerschaftsgruppen investieren Zeit und Energie in die Mobilisierung von Spendenmitteln und Zuschüssen für die geplanten Projekte. Entsprechend groß ist das Interesse, das Geld so zu investieren, dass Not gelindert wird und Unterstützung nachhaltig ist.

Geld und gut gemeinte Spenden führen nicht automatisch zu einer Verbesserung der Situation in den Partnergemeinden oder -organisationen. Dafür gab es in den vergangenen Jahrzehnten der Entwicklungszusammenarbeit viele Beispiele. Aus den Erfahrungen haben wir alle gelernt.

Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst hat in dieser Handreichung wichtige Grundsätze für gelingende Projektarbeit zusammengefasst. Diese Grundsätze sind von jahrelanger, manchmal auch schmerzhafter Erfahrung geprägt. Es geht uns nicht darum, die Planung und Durchführung von Projekten aufwändig und kompliziert erscheinen zu lassen – sondern darum, zu sorgfältiger Planung und abgewogenen Entscheidungen einzuladen: damit das gemeinsame Projekt tatsächlich gelingt, damit es die Partnerschaft bereichert und beide Seiten Mut und Lust zum weiteren Einsatz für globale Gerechtigkeit haben.

**Prof. Dr. Claudia Warning**

Vorstandsmitglied beim Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung  
Leitung Internationale Programme und Inlandsförderung

# 1. Einleitung



Menschen aus Ländern des globalen Südens begegnen, Solidarität leben, sich aktiv gegen Armut und Unterdrückung einsetzen, am Leben anderer teilhaben: All dies bewegt Menschen in Gemeinden und entwicklungspolitischen Initiativen dazu, eine Partnerschaftsgruppe zu gründen oder sich ihr anzuschließen. Durch eine Partnerschaft verbinden sich Menschen in Nord und Süd meist für viele Jahre miteinander; sie teilen Gedanken und Erfahrungen, sprechen über persönliche, religiöse und entwicklungspolitische Fragen und lernen die Lebenssituation ihres „Gegenübers“ oft sehr gut kennen.

Die große Nähe, die eine Partnerschaft mit sich bringt, hat nicht nur auf die Beteiligten positive Auswirkungen. Auch die entwicklungspolitische Landschaft profitiert von ihr: Oft inspirieren und bereichern Partnerschaften die entwicklungspolitische Bildungsarbeit ganzer Kirchenkreise und Dekanate. Sie fördern dauerhafte Verbindungen zwischen Süd und Nord und ein verbindliches Engagement.

Ganz besonders gilt dies für gemeinsame Projekte. Denn nach der ersten Zeit der Begegnung und des Austauschs entsteht oft der Wunsch, die Gemeinden im globalen Süden zu unterstützen und zur Verbesserung ihrer Lebensverhältnisse beizutragen. Ein Projekt zu fördern, ist dabei die spürbare Umsetzung der empfundenen Solidarität. Worum auch immer es sich handelt - um eine Fort- oder Ausbildung, ein Gesundheitsprojekt oder Maßnahmen zur Ernährungssicherung, um die Errichtung eines Kindergartens, einer Dorfschule oder einer Solaranlage: Ein Projekt bedeutet Hilfe bei der Selbsthilfe; es verspricht gemeinsames Erleben und ist Symbol für das partnerschaftliche Miteinander.

Und so ist jedes gut geplante Projekt eine große Chance: Es lässt die Partner, die oft seit vielen Jahren vertrauensvoll zusammenarbeiten, noch enger zusammenrücken. Es fördert eine intensive Kommunikation und fordert ein gleichberechtigtes Miteinander. Es motiviert durch die Freude an der gemeinsamen Arbeit und trägt dazu bei, die Partnerschaft zu stabilisieren. Es ermöglicht interkulturelles und ökumenisches Lernen und qualifiziert die entwicklungspolitische Arbeit in Nord und Süd. Und: Ein Projekt beflügelt, weil es Öffentlichkeit schafft und die Verbundenheit mit den Menschen im Süden vergrößert.

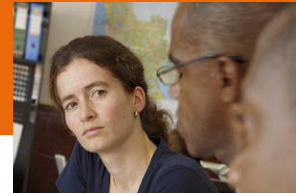
Große Leidenschaft, kreative Lösungsansätze und ein intensives ehrenamtliches Engagement sind typisch für die Projektarbeit von Partnerschaftsgruppen innerhalb und außerhalb kirchlicher Gemeinden. Mit dieser Handreichung möchte Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst Sie dabei unterstützen, Projekte zu planen und erfolgreich durchzuführen - in einer partnerschaftlichen Atmosphäre, die erfüllt ist von gegenseitiger Inspiration.

## **Anmerkungen:**

Beim Lesen kann der Eindruck entstehen, dass inhaltliche Doppelungen vorkommen. Das ist der Tatsache geschuldet, dass in den verschiedenen Projektphasen - der Planung, der Durchführung, dem begleitenden Monitoring und der Auswertung - Projektschritte immer wieder, aber jeweils unter anderen Gesichtspunkten, betrachtet und bearbeitet werden müssen.

Partner meint im Kontext dieser Handreichung Frauen und Männer, die sich in geordneten Partnerschaften weltweit engagieren.

## 2. Der Partnerschaftsprojektfonds von Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst



Um Kleinprojekte zu stärken, hat Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst den Partnerschaftsprojektfonds (PPF) ins Leben gerufen. Mit diesem Programm bieten wir kirchlichen Partnerschaftsgruppen in Deutschland finanzielle Unterstützung, Projektberatung und Qualifizierung an - und fördern hierdurch das globale Lernen und Handeln von Partnerschaftsgruppen in Nord und Süd.

### Der Partnerschaftsprojektfonds

- hebt die Bedeutung von Partnerschaftsgruppen innerhalb der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit hervor,
- fördert die Möglichkeiten von Partnerschaftsgruppen, sich in entwicklungspolitischen Projekten mit Zuschüssen und Beratung für die Minderung von Armut einzusetzen,
- stärkt das kontinuierliche und verbindliche Engagement von Partnerschaftsgruppen in der Entwicklungszusammenarbeit,
- unterstützt Kooperation, Partizipation und Transparenz in der Projektarbeit,
- vertieft den partnerschaftlichen Dialog,
- regt die Vernetzung und Abstimmung der Projektarbeit zwischen verschiedenen Akteuren der kirchlichen Entwicklungsarbeit an (Landes- und Freikirchen, Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst, Missionswerke, andere Partnerschaftsinitiativen, Aktionsgruppen).

Für die Förderung von Partnerschaftsprojekten hat Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst verschiedene Kriterien entwickelt<sup>1</sup>.

### Beratung, Qualifizierung und Seminare zur Projektarbeit

Partnerschaftsgruppen, die gemeinsam mit ihren Südpartnern ein Projekt entwickeln, können sich telefonisch oder per E-Mail beim Partnerschaftsprojektfonds beraten lassen. Auf Anfrage führen wir auch persönliche Beratungsgespräche in Ihrer Kirchengemeinde oder im Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung in Berlin durch. Diese Möglichkeit bietet sich besonders an, wenn auch die Südpartner zugegen sind. Außerdem haben Sie die Möglichkeit, an Seminaren teilzunehmen. Modul I „Nachhaltige Projektarbeit in kirchlichen Partnerschaften“ beschäftigt sich mit den Herausforderungen der Projektplanung und der Antragstellung. Im Modul II „Projektbegleitung - Monitoring, Evaluation und Finanzen“ stehen die Begleitung, Steuerung und Auswertung von Projekten im Mittelpunkt. Diese Fortbildungen finden in Kooperation mit den Landeskirchen und Missionswerken statt und werden auf der Website [www.brot-fuer-die-welt.de/ppf](http://www.brot-fuer-die-welt.de/ppf) angekündigt.

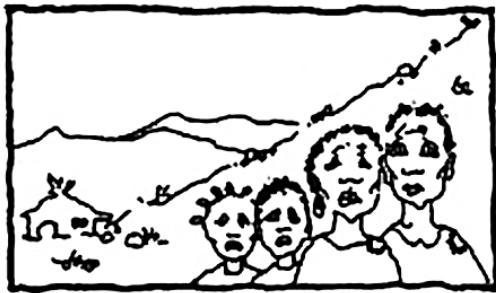


#### Tipp für die Praxis

Das PPF-Antragsformular<sup>2</sup> erleichtert eine strukturierte Projektplanung, weil es zur Auseinandersetzung mit einzelnen Planungsschritten anregt.

<sup>1</sup> Siehe PPF-Förderkriterien im Anhang Seite 45  
<sup>2</sup> Siehe PPF-Antragsformular im Anhang Seite 47

### 3. Wie planen wir ein Projekt?



Ausgangssituation —> Vision/Projektidee



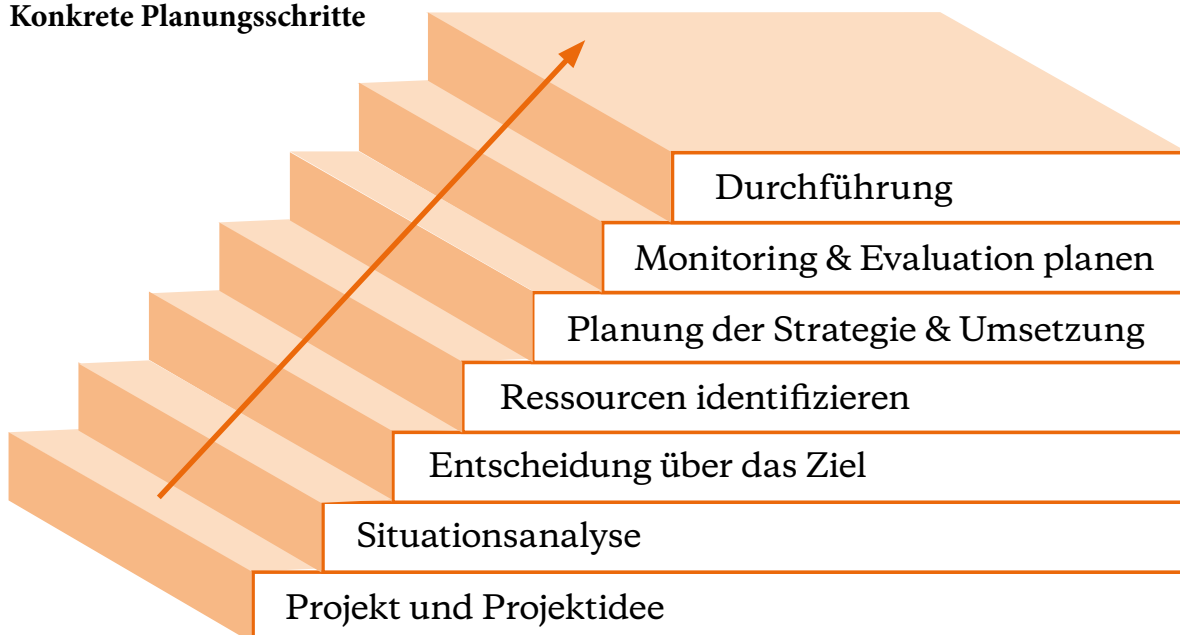
#### 3.1 Die Projektidee

Oft entsteht eine Projektidee, wenn Partnerschaftsgruppen sich gegenseitig besuchen. Sind Deutsche zu Gast im Partnerland, wird ihnen bewusst, wie sehr es den Menschen an elementaren Dingen fehlt - von medizinischer Versorgung über Bildung und Arbeit bis hin zum täglichen Brot.

Manchmal kehrt eine deutsche Gruppe nach Hause zurück und fragt sich: „Was können wir tun, damit sich die Situation unserer Partner verbessert? Wie können wir unsere Solidarität zeigen und unseren Reichtum teilen?“ Möglicherweise haben Gemeindemitglieder aus dem globalen Süden die Besucherinnen und Besucher schon auf einen konkreten Bedarf angesprochen. Oder beide Partner haben gemeinsam darüber nachgedacht, wie sie die Lebenssituation der Menschen in der Partnerregion verbessern können - und sind dadurch bereits in der Planungsphase eines Projekts angekommen.

Wie auch immer die Idee zu einem Projekt entstanden ist - es hat Aussicht auf Erfolg, wenn es gut geplant ist. Wichtige Planungsschritte zeigt die folgende Grafik<sup>3</sup> :

#### Konkrete Planungsschritte



<sup>3</sup> Quelle: Andrea Schirmer-Müller, in Anlehnung an die „Handreichung für PME-Seminare“ von FAKT, Stuttgart



## 3.2 Die Situationsanalyse im Projektumfeld



Zur Situationsanalyse kann eine Erhebung im Dorf gehören: Maria zeigt anhand einer Zeichnung, was schon alles vorhanden ist (zu Mapping siehe Seite 64).

Die Projektidee ist geboren. Nun gilt es, sich mit wichtigen Fragen auseinanderzusetzen: „Was genau wollen wir mit unserem Projekt erreichen? Welchen Weg müssen wir gehen, damit unser Projekt Erfolg hat?“ Eine so genannte Situationsanalyse kann helfen, diese Fragen zu beantworten und zu einer realistischen Planung zu gelangen. Dies gilt für Gesundheitsprojekte genauso wie für Bildungsvorhaben, für die Förderung von Frauen oder für Umweltprojekte.

### **Eine Situationsanalyse beschäftigt sich mit folgenden Fragen:**

- Wie sind die Lebensbedingungen der Menschen vor Ort?
- Was gibt es bereits vor Ort oder in der unmittelbaren Umgebung?
- Was können die Menschen besonders gut?
- Mit welchen Problemen haben die Menschen zu kämpfen?
- Gibt es Gruppen, die besonders von den Problemen / dem Problem betroffen sind?
- Gab es bereits Versuche, die Situation ohne Unterstützung von außen zu verändern? Was war erfolgreich, was nicht? Und warum?
- Welche Schwierigkeiten könnten sich der Problemlösung in den Weg stellen?
- Was passiert, wenn das Projekt nicht durchgeführt wird?
- Wie ist es möglich, das Projekt in das gesellschaftliche Umfeld im Projektland einzubinden?

### 3.2 Die Situationsanalyse

Während Sie sich mit der Situation auseinandersetzen, in die Ihr Projekt hineinwirken soll, sollten Sie Entscheidungen über Ziele, Lösungswege und Ressourcen möglichst vermeiden. Legt ein Planungsteam zum Beispiel von vornherein fest, dass sich die Situation von Kleinkindern nur durch einen Dorfkindergarten verbessern lässt, kann es Lösungen aus dem Auge verlieren, die das eigenverantwortliche Handeln der Partner eher fördern oder die kulturell angemessener sind - zum Beispiel die Beschäftigung von Tagesmüttern oder eine dezentrale Betreuung in verschiedenen, bereits bestehenden Räumen.



Montessori Modellklasse der NGO „Education for Transformation“ in Ghana, partnerschaftlich verbunden mit der Ev. Kirchengemeinde Gomaringen.

Eine intensive Situationsanalyse kann Schaden verhindern. Das zeigen diese Beispiele, in denen die Partner weitgehend darauf verzichtet haben.

#### **Massieren statt beschneiden?**

In einer Kampagne gegen Frauenbeschneidung bestimmen die Nordpartner betroffene Mädchen, ihre Eltern und die Beschneiderinnen zur Zielgruppe. Während der Vorbereitung wird ihnen bewusst, dass die Beschneiderinnen in Folge der Kampagne arbeitslos werden und ihre Stellung in der Gesellschaft verlieren würden. Sie beschließen ein Anschlussprojekt, in dem einige Beschneiderinnen zu Masseurinnen umgeschult werden sollen. Schnell stellt sich jedoch heraus, dass vor allem ausländische Gäste und Missionarsfrauen das Massageangebot wahrnehmen, nicht aber die lokale Bevölkerung. Die Fluktuation der Kundinnen ist so hoch, dass die Masseurinnen ihre Familien nicht zuverlässig ernähren können. Bei der Auswertung des Projekts wird den Partnern bewusst, dass Massage nicht in der Kultur des Landes verankert ist und daher auch nicht gewinnbringend „vermarktet“ werden kann. Dies wurde bei der Planung nicht bedacht.

#### **Maismühlen für den guten Ruf**

Die kirchlichen Partner im globalen Süden bitten um die Finanzierung einer neuen Maismühle im Dorf. Anschaulich erläutern sie ihren Partnern im Norden, wie notwendig diese Maismühle für die nachhaltige Ernährungssicherung ist. Die deutsche Partnerschaftsgruppe bekommt den Eindruck, dass die Maismühle für die Dorfbevölkerung lebenswichtig ist. Auffallend ist nur, dass die Südpartner keine Zahlen nennen: So wird nicht deutlich, wie viel Mais in der Region angebaut wird, wie viel Mais in welcher Zeit gemahlen werden soll, wie hoch der Verbrauch an gemahlenem Mais ist, wie sich ein möglicher Gewinn erwirtschaften lässt und wie viele Menschen von dem Projekt profitieren. Bei einer Besuchsreise fällt außerdem auf, dass es schon zwei Maismühlen im Dorf gibt, von denen eine ganz, die andere nur zeitweise ausgelastet ist. Von diesen Mühlen war bislang nicht die Rede - vermutlich, so nimmt die deutsche Gruppe an, weil diese nicht im Besitz der Kirche sind. Ein intensiver Partnerdialog schließt sich an, in dem nicht nur die kirchlichen Mitarbeitenden befragt werden, sondern auch Vertreterinnen und Vertreter des Dorfes. Es stellt sich heraus, dass es den Südpartnern eher um ein Prestigeprojekt der Kirche geht als um ein Projekt zur Ernährungssicherung. Weil dieses zunächst versteckte Interesse nun offen liegt, denken die Partner gemeinsam darüber nach, wie sie mit der neuen Situation umgehen.

## Ein wichtiges Ziel:

### Das Projekt in das gesellschaftliche Umfeld einbinden

Wie können wir unser Projekt so gestalten, dass es in das gesellschaftliche Umfeld passt? Die Antworten auf diese Frage sind ein ganz wesentlicher Beitrag zur Situationsanalyse und das A und O für ein erfolgreiches Vorhaben.

#### **Diese Aspekte können dazu beitragen, die sozialen und entwicklungspolitischen Voraussetzungen in der Projektregion besser zu verstehen:**

- Wie ist die politische, wirtschaftliche und soziale Situation im Partnerland bzw. in der Projektregion? Wie könnte diese Situation das Projekt beeinflussen?
- Welche Entwicklungsprogramme gibt es bereits (lokale Behörden, Staat, internationale Gemeinschaft, Kirchen, Nichtregierungsorganisationen, Selbsthilfegruppen etc.)?
- Brauchen die Partner im globalen Süden die Partner im Norden tatsächlich? Oder ließe sich das Projekt aus Programmen der Regierung bzw. der Kirche vor Ort finanzieren?
- Gibt es in der Region bzw. in der Nachbarschaft ähnliche Projekte, mit denen die Partner zusammenarbeiten können?
- Welche Kooperationen sind nötig, um die Projektarbeit zu stärken (z.B. mit der lokalen Behörde)?
- Welche gesellschaftlichen Gruppen profitieren am ehesten vom Projekt?
- Gibt es Bevölkerungsgruppen, die wegen ihres Berufes, ihrer Kultur, ihrer Religion oder ihres Geschlechts benachteiligt sind?
- Auf welchen Entscheidungsstrukturen können wir aufbauen?
- Wer hat welche Interessen (offen oder nicht offen kommuniziert)?
- Welche Akteure könnten das Projekt fördern bzw. behindern?
- Welche Rechtsgrundlagen (z.B. Baugenehmigung, Eigentümerschaft) müssen wir bedenken?
- Welche lokalen Behörden müssen aus rechtlichen Gründen einbezogen werden?

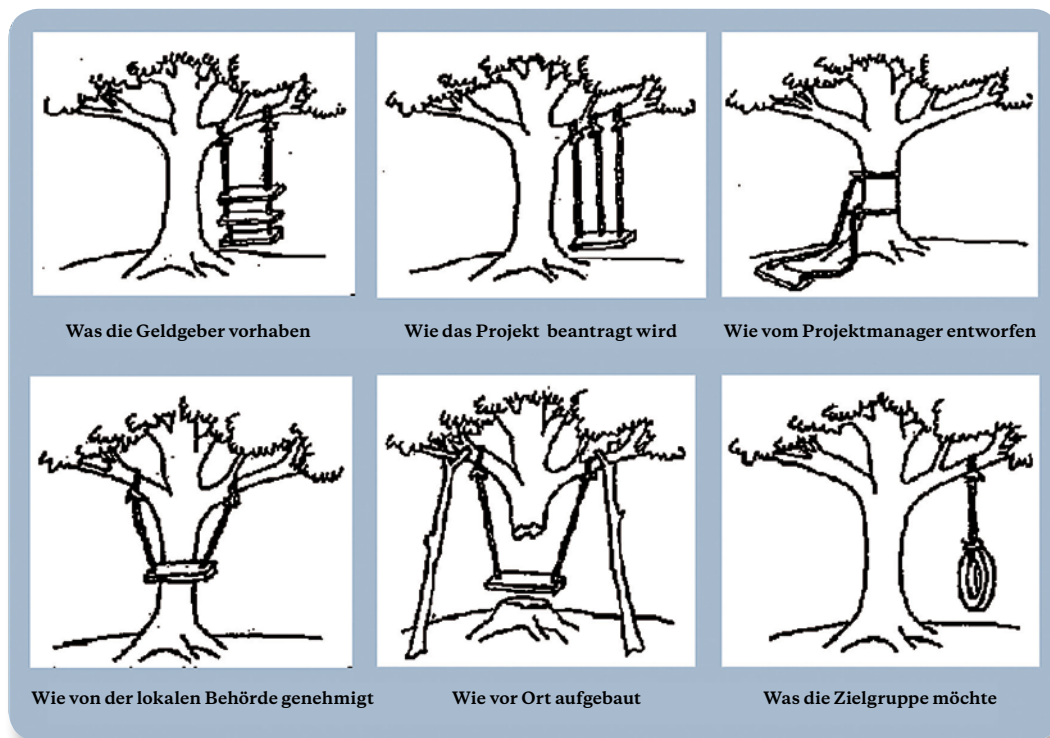
Die drei Hauptakteure eines Projekts, in diesem Fall die Zielgruppe, die Experten im Projektland und die deutsche Partnerschaftsgruppe bzw. die Geberorganisationen, haben unterschiedliche Ansätze und Interessen, die sie miteinander abstimmen müssen.





## Tipps für die Praxis

- Damit ein Projekt Erfolg haben kann, sollten die Beteiligten in Nord und Süd von Anfang an gemeinsam planen. Die Partner im globalen Süden sind mit der Situation vor Ort vertraut und bringen entscheidende Aspekte in die Planung ein; für die Nordpartner hingegen ist es oft schwierig, die Situation vor Ort realistisch einzuschätzen.
- Die Wahrnehmung der Nord- und Südpartner ist durch unterschiedliche Kulturen und Lebensbedingungen geprägt: Eine Situation wird daher nicht immer von beiden Seiten als problematisch betrachtet. Auch die Lösungsvorschläge zur Bewältigung eines Problems können sehr unterschiedlich sein und hängen unter anderem von den finanziellen Möglichkeiten der Partner ab.
- Je umfangreicher und komplexer ein Projekt ist, um so hilfreicher sind Hintergrundinformationen aus unterschiedlichen Quellen. Hier sind besonders die Südpartner gefragt: Neben der eigenen Gemeinde sollten sie mit Vertreterinnen und Vertretern der Dorfgemeinschaft, mit Kommunen und anderen religiösen Gemeinschaften Kontakt aufnehmen.



- Durch das Projekt gehen Partnerschaftsgruppen eine „Geschäftsbeziehung“ ein, bei der Geldmittel von Nord nach Süd fließen. Dadurch betreten sie eine andere Ebene der Kommunikation: Basierte die Beziehung bislang auf gegenseitigem Vertrauen, begeben sich die Partner nun zusätzlich auf eine formelle bzw. geschäftliche Ebene, die gegenseitige Rechenschaftslegung verlangt. Die Erfahrung zeigt, dass diese Veränderung mittelfristig einen positiven Einfluss auf die Kommunikation hat, weil es u.a. im partnerschaftlichen Miteinander selbstverständlicher wird, Angelegenheiten offen anzusprechen.
- Für Südpartner ist es oft einfacher, die kirchlichen Partner in Deutschland um finanzielle Unterstützung zu bitten, als vor Ort für ihre Rechte einzustehen oder Finanzen einzuwerben. Allerdings sollte gemeinsam überlegt werden, welcher dieser Wege langfristig zur Entwicklung des Landes beiträgt - und was mit dem Projekt erreicht werden soll. So könnten die Nordpartner den Südpartnern - statt einer Geldspende - eine Schulung ermöglichen, die den Umgang mit Verwaltungsprozessen im eigenen Land erleichtert.

## 3.3 Entscheidung über das Ziel

### Wer ist unsere Zielgruppe?

Die Situationsanalyse ist nun abgeschlossen – und Sie können sich mit den Zielen Ihres Projekts auseinandersetzen. Eine der wichtigsten Aufgaben ist dabei zunächst die Frage nach den Zielgruppen<sup>4</sup>. Denn um die Ziele des Projekts definieren zu können, muss feststehen, wem das Projekt nutzen soll. Sind es Menschen, denen sich der Partner in seiner Arbeit zuwendet, um ihren Lebensalltag zu verbessern – oder geht es um die Bevölkerung eines ganzen Dorfes? Wer ist eigentlich Partner und wer ist Zielgruppe? Wie viele Frauen sind darunter, wie viele Männer und Kinder?

Stehen die Zielgruppen fest, gilt es herauszufinden, ob die Betroffenen den momentanen Zustand überhaupt ändern möchten oder ob sie vielleicht ganz andere Probleme in den Vordergrund stellen als die Partnerschaftsgruppen. Wichtig ist deshalb, die Zielgruppen von Anfang an an der Planung des Projekts zu beteiligen.

#### **Doch: Wie ist es möglich, Zielgruppen einzubeziehen?**

Hier gibt es verschiedene Wege: So können die Südpartner die Zielgruppe repräsentieren, weil sie sie seit langem kennen und einen engen Kontakt zu ihr haben. Auch können Vertreterinnen und Vertreter der Betroffenen regelmäßig an Projektsitzungen teilnehmen – zum Beispiel Repräsentanten einer Dorfgemeinschaft, die von dem Vorhaben profitieren soll. Oder sie geben ausführlich Auskunft zu ihrer Lebenssituation und schaffen hierdurch eine Grundlage für die Formulierung der Ziele. Welchen Weg auch immer die Projektverantwortlichen wählen – entscheidend ist, dass die Zielgruppe motiviert ist und sich mit dem Vorhaben identifizieren kann.

#### **Eigenständige Zielgruppen:**

##### **Die Entwicklungsmethode People owned Processes**

„Der Mais wächst nicht schneller, wenn man daran zieht!“ (Afrikanisches Sprichwort)

People owned Processes (PoP) ist eine Entwicklungsmethode, die Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst gemeinsam mit ostafrikanischen Partnern intensiv anwendet. Sie beruht auf der Erkenntnis, dass Menschen sich nur selbst verändern können und dass vor jeder Aktion eine eigenverantwortliche Entscheidung stehen muss. Der Ansatz geht davon aus, dass Menschen Lösungswege entwickeln – wenn sie ein Ziel haben, das sie für sich und ihr Lebensumfeld als hilfreich erachten.

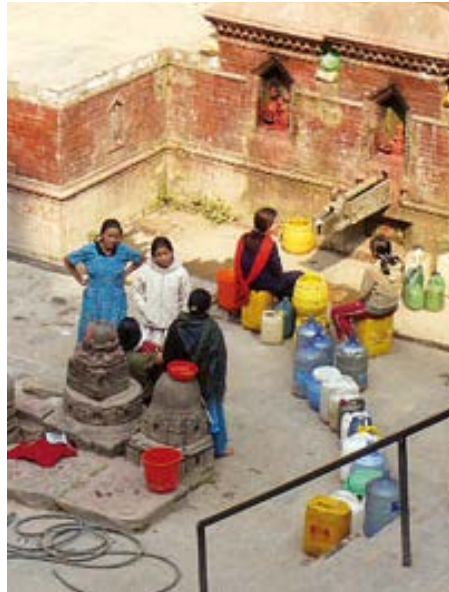
Entwicklung soll also durch die Betroffenen selbst stattfinden, auf ihrer eigenen freien Entscheidung beruhen und mit ihren eigenen Mitteln durchgeführt werden. Die Frage lautet nicht: „Was fehlt Euch?“, sondern „Was habt Ihr und wie könnt Ihr es nutzen?“ Dorfgemeinschaften oder betroffene Gruppen nehmen daher in Eigeninitiative Kontakt zu Nichtregierungs- oder Partnerorganisationen auf und erbitten von ihnen Austausch, Begleitung und Beratung.

PoP ist eine Weiterentwicklung von Methoden, die u.a. auf die Philosophie des brasilianischen Pädagogen Paulo Freire zurückgehen. Das Konzept ermutigt und befähigt die Menschen mittels praktischer Übungen, ihr eigenes Potential und ihre eigenen Ressourcen zu entdecken und zu nutzen, statt auf immer neue materielle Unterstützung von außen zu warten.

Ausführlichere Informationen und praktische Übungen finden Sie auf Seite 64.

<sup>4</sup> Zielgruppen sind Gruppen, an die sich ein Vorhaben wendet und die von seinen Wirkungen profitieren sollen.

### 3.3 Entscheidung über das Ziel



Auch in Bangladesch und Nepal gehen Frauen meist gemeinsam zu einer Wasserstelle und tauschen sich dort aus.

#### **Frauen: Wichtige Zielgruppe nicht nur beim Brunnenbau**

In vielen ländlichen Gebieten Afrikas holen Frauen oder Kinder bis heute das Wasser für den täglichen Bedarf an Wasserstellen in der Umgebung. Für die meisten Frauen ist die Wasserstelle ein wichtiger sozialer Treffpunkt, an dem sie Neuigkeiten austauschen und - geschützt vor den Blicken der Männer - ein Schwätzchen halten können. Bei der Wahl des Standorts für einen neuen Brunnen ist es deshalb unerlässlich, die Frauen von Anfang an in die Entscheidungen einzubeziehen.

#### **Unterschiedliche Zielgruppen: Männer und Frauen**

Ein Projekt wirkt sich oft unterschiedlich auf die Geschlechter aus. Idealerweise sollen weder Frauen noch Männer benachteiligt werden - diese Maxime gilt mittlerweile für jedes entwicklungspolitische Vorhaben.

Wer die unterschiedlichen Lebensbedingungen von Männern und Frauen im Partnerland kennt, kann ihre Bedürfnisse bereits in die Planung des Projekts einbeziehen<sup>5</sup>. Besonders in traditionell geprägten Gesellschaften ist es sinnvoll, geschlechtsspezifische Gruppen zu bilden und getrennt über das Projektanliegen zu sprechen.

**Um Ihre Ziele noch besser an den Bedürfnissen von Männern und Frauen ausrichten zu können, sollten Sie folgende Fragen klären - im Gespräch mit den Betroffenen, aber auch mit Hilfe unabhängiger Informationsquellen:**

- Wie sieht das Rollenverständnis von Männern und Frauen aus? Wer hat das Sagen bei welchen Themen? Wer entscheidet?

<sup>5</sup> Die Übung „Tageskalender“ ist sehr hilfreich, wenn es darum geht, den unterschiedlichen Tagesablauf von Männern und Frauen zu verstehen. Die ausführliche Beschreibung finden Sie auf Seite 64.

- Wer macht welche Arbeit, holt zum Beispiel das Holz?
- Werden wichtige Ressourcen wie Land unterschiedlich zwischen Frauen und Männern verteilt?
- Scheiden Mädchen früher als Jungen aus der Schule aus?
- Erhalten Männer höhere Kredite als Frauen?
- Was ist der Grund für zunehmende häusliche Gewalt?
- Werden Männer oder Frauen bei der Gesundheitsversorgung bevorzugt?
- Würden Frauen und Mädchen durch die Projektarbeit zusätzliche Aufgaben aufgebürdet oder würde ihre Stellung in der Gesellschaft verbessert werden?

### Indien: Wie ein Frauenprojekt auf Männer wirkt

In den Yelagiri Hills in Südindien sollen Kleinkreditgruppen für Frauen dazu beitragen, die Lebenssituation von Familien zu verbessern. Die Frauen erhalten zunächst eine kaufmännische Grundausbildung und stellen anschließend Produkte her, die sie selbst vermarkten. Das Projekt ist nach kurzer Zeit so erfolgreich, dass es merklich zur wirtschaftlichen Verbesserung in der Region beiträgt. Allerdings wirkt es sich auch auf das traditionelle Rollengefüge aus: Die Männer sind unzufrieden, dass die Frauen erfolgreicher sind als früher. Die Frauen hingegen werden immer selbständiger und selbstbewusster. Sie haben plötzlich Geld zur Verfügung und damit auch die Macht zu bestimmen, wofür ihr Einkommen verwendet wird. So hoffen sie jedenfalls. Eine Zwischenevaluation ergibt jedoch, dass ein Großteil der Frauen das eigene Geld an die Männer weitergeben muss - und dass viele Männer das Geld der Frauen vertrinken, weil sie arbeitslos sind und keine Perspektiven sehen. Erst als ein ähnliches Projekt für Männer initiiert wird, stellt sich das Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern in leicht veränderter Form wieder her.



Frauen in den Yelagiri Hills, Indien, haben sich in einer Selbsthilfegruppe zusammengeschlossen und betreiben erfolgreich einen Dorfkiosk.



Gründung einer Männergruppe nördlich von Pondicherry an der Küste Südindiens.



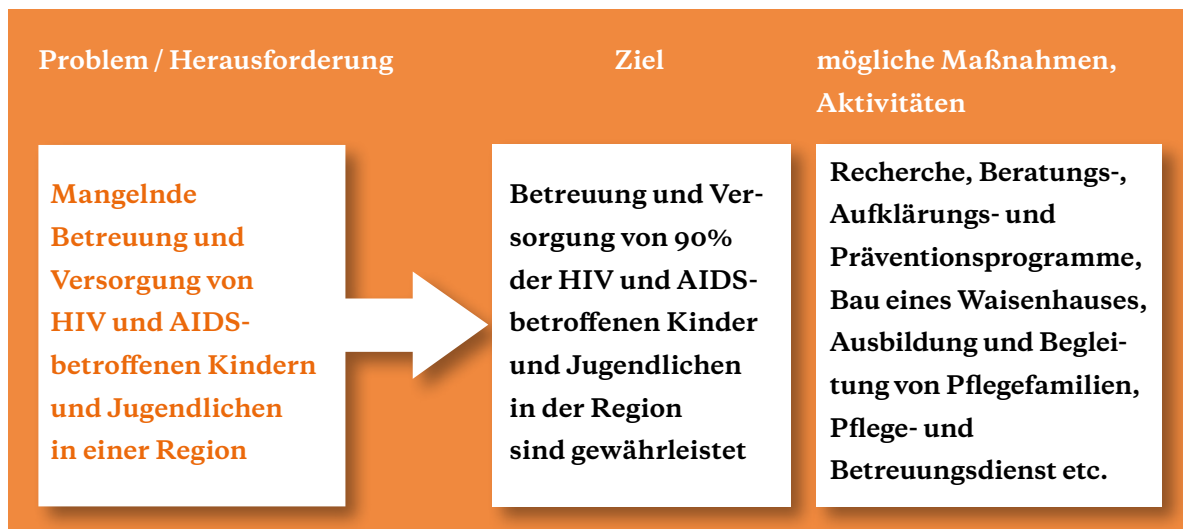
## Tipp für die Praxis

Gibt es mehrere Zielgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, sollten alle die Chance haben, ihre Interessen in die Planung einzubringen - auch Minderheiten und zurückhaltende Personen. So hat das Projekt von Anfang an eine breite Basis - und mehr Aussicht auf Erfolg.

### Welche Ziele haben wir?

Eine wichtige Grundlage für die Projektziele sind gemeinsame Entscheidungen zwischen den Partnern in Deutschland und im globalen Süden. So ist die Chance am größten, dass sich alle Beteiligten mit den Zielen identifizieren.

Wie nun aber die Ziele finden? Die folgende Grafik gibt ein Beispiel dafür, wie sich Ziele von der Situationsanalyse ableiten lassen:



Es kann sein, dass Sie mehrere Ziele formulieren und dabei auch eine gewisse Reihenfolge festlegen. In dieser so genannten „Zielhierarchie“ gibt es Oberziele, Projektziele und Unterziele. Betrachten wir das obige Beispiel, ist das Oberziel ein effizienteres Gesundheits- und Sozialwesen in der Region. Projektziel ist die Verbesserung der Betreuung von HIV und AIDS-betroffenen Kindern und Jugendlichen. Unterziele könnten die Einrichtung eines HIV und AIDS-Beratungszentrums für Jugendliche, die Ausbildung von Pflegefamilien oder der Bau eines Waisenhauses sein.

### Auch bei der Ausarbeitung der Ziele hilft es, sich Fragen zu beantworten - zum Beispiel:

- Was soll sich für die Zielgruppen verändern?
- Sind die angestrebten Wirkungen für Frauen, Männer und Kinder unterschiedlich?
- Woran erkennen wir, ob wir die Ziele erreicht haben?
- Welche Maßnahmen sind nötig, um die Ziele zu erreichen?

Haben Sie die Ziele festgelegt, können Sie sie schriftlich festhalten; dies macht sie verbindlicher. Alle Beteiligten haben außerdem die Möglichkeit, sich an den gemeinsamen Beschlüssen zu orientieren und entsprechend zu handeln. Wichtig ist, die Ziele klar und eindeutig zu formulieren, damit die anschließende Kommunikation nicht zu Missverständnissen führt. Auch jetzt sollten



Sie Maßnahmen noch nicht kategorisch festlegen; so können Sie bei der Umsetzung der Ziele flexibel bleiben<sup>6</sup>. Wenn Sie negative Auswirkungen des Projekts befürchten, die Sie in jedem Fall vermeiden wollen, ist hier der richtige Platz, um sie festzuhalten.

Spätestens wenn Sie Ihre Ziele formulieren, werden Sie merken: Die Vorstellungen über das, was Sie erreichen möchten, können weit auseinander gehen. Wenn Sie Unstimmigkeiten über Ziele und gewünschte Auswirkungen des Projekts jetzt nicht besprechen und beheben, können sich die weitere Planung und das gemeinsame Engagement erheblich erschweren. Die Einigkeit über Ziele ist daher eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen Ihres Projekts - auch wenn es bedeutet, dass Sie gleich zu Beginn in intensiven und vielleicht schwierigen Gesprächen darum ringen müssen.

### Harmonisieren unsere Ziele mit dem kirchlichen Umfeld im Projektland?

Wenn das gemeinsame Vorhaben in eine kirchliche Struktur im Süden eingebunden ist, sollten die Projektverantwortlichen klären, wie ihr Engagement auf andere Gemeinden, Kirchenkreise oder Dörfer in der Region wirkt und ob es Neid bzw. die Verstärkung sozialer Ungleichheit zur Folge haben könnte. In manchen Gegenden gibt es eine Häufung von Partnerschaftskontakten, die unter Umständen mit sehr unterschiedlichen Konzepten arbeiten.

Die Südpartner haben die Möglichkeit zu prüfen, ob die Inhalte des Projekts der theologischen Grundorientierung ihrer Kirche entsprechen und ob sie in den Gemeinden Zustimmung finden. Sie können sich mit der übergeordneten kirchlichen Stelle in Verbindung setzen - und erhalten in der Regel vom Bischof oder von der Bischöfin Informationen darüber, wie das Projekt in die kirchlichen Strukturen eingebettet ist und ob es zum entwicklungspolitischen Gesamtkonzept der Kirche bzw. der Region passt.



### Tipps für die Praxis

- Vielleicht gibt es bereits ein Entwicklungskonzept der Diözese oder des Kirchenkreises im Projektland; dann können Sie sich hieran orientieren, wenn Sie die Ziele für Ihr Projekt erarbeiten.
- Es macht Sinn, die Stellungnahme der übergeordneten kirchlichen Stelle in der Projektregion des globalen Südens zeitnah zu erbitten; bis sie fertig gestellt ist, können einige Wochen vergehen.



Die nahezu fertig gestellte Grundschule Mulamba im Kirchenkreis Bukavu der Communauté Baptiste au Centre de l'Afrique in Zusammenarbeit mit dem Kirchenkreis Herne.

<sup>6</sup>Siehe hierzu auch Seite 22

## 3.4 Ressourcen identifizieren

### Auf welche Infrastruktur können wir zurückgreifen...?

... und welches Material benötigen wir? Wenn Sie bei diesen Fragen angelangt sind, wird Ihre Projektplanung konkret. Die weitere Arbeit erleichtert es in jedem Fall, wenn Sie die Infrastruktur und die verfügbaren natürlichen Ressourcen für Ihr Vorhaben kennen. Sie werden feststellen, wo Sie auf diese zurückgreifen können und wo Sie sie erst erschließen müssen.

Wenn Sie zum Beispiel ein Gesundheitsprojekt planen, sollten die Partner wissen, wie die Region mit Ärzten und Krankenschwestern versorgt ist, wie hoch die Gehälter sind, ob es gute Ausbildungsmöglichkeiten im medizinischen Bereich gibt, wie die bestehenden Krankenstationen ausgerüstet sind und ob sie genutzt werden.

### Mit diesen Fragen können Sie sich die äußeren Bedingungen für Ihr Projekt erschließen:

- Welche Infrastruktur besteht (z.B. Zugang zu Wasser, Transportwege, Elektrizität, Kommunikationsmöglichkeiten, Schulen, Krankenstationen)?
- Welches Material ist vorhanden (z.B. technische Geräte wie Solarpaneele oder Computer)?
- Gibt es Ersatzteile und Wartungsmöglichkeiten?
- Wie müssen wir klimatische Bedingungen in den Zeitplan einbauen (z.B. Regenzeiten)?
- Welches Material muss beschafft werden, weil es fehlt?
- Können wir Kosten sparen, indem wir mit anderen Projekten oder Organisationen zusammenarbeiten?

### Wenn der Reis fehlt...

Eine deutsche Gruppe finanziert ihrer Partnergemeinde im Kongo eine Reisschälmaschine. Ziel des Projekts ist, mit Hilfe der Schälmaschine Gewinne zu erwirtschaften. Diese sollen der Kooperative - und damit den Bauern vor Ort - zugute kommen. Nach anfänglichen Diskussionen um den Standort wird ein Lagerraum für die Maschine gebaut. Nach einem halben Jahr stellen die Bauern fest, dass die Reisschälmaschine bei weitem nicht ausgelastet ist. Unzureichende Straßenverhältnisse und das Fehlen eines Lastwagens verhindern die Anlieferung von Reis aus angrenzenden Regionen.

Diese Umstände hatten die Verantwortlichen bei der Planung nicht bedacht. Um die Reisschälmaschine gewinnbringend nutzen zu können, rufen sie nun ein Folgeprojekt ins Leben: Den Kauf eines geländegängigen Lastwagens, der den Reis anliefern soll.

## **Tipp für die Praxis**

Vor jeder Beschaffung z.B. von Baumaterialien, technischen Geräten oder medizinischen Gütern ist es sinnvoll zu prüfen, ob diese im Land oder in der Region in der notwendigen Qualität erworben werden können. Aus entwicklungspolitischer Sicht ist dies sehr sinnvoll, denn es stärkt die lokale bzw. regionale Wirtschaft. Vorteilhaft ist es auch hinsichtlich der Beschaffung von Ersatzteilen und nationaler Richtlinien für den Import von technischen Geräten, Medikamenten usw.



Installation einer Solaranlage zur Elektrifizierung einer Kranken- und Entbindungsstation in Tansania, Partnerschaftsausschuss Schlüchtern - Ev. - Luth. Maneromango District.

## **Wer übernimmt welche Aufgaben?**

Besonders wichtig ist auch die Klärung der Frage, wer das Projekt durchführen soll und wer welche Kompetenzen mitbringt. Es ist aus entwicklungspolitischer Perspektive unerlässlich für das Projekt, das Wissen und die Erfahrungen der Menschen vor Ort zu nutzen. Dabei ergibt sich vieles ganz selbstverständlich. So sollten die Südpartner für organisatorische Aufgaben und Absprachen mit lokalen Behörden zuständig sein - z.B. Bauplanung, Genehmigung von Bauplänen, Materialbeschaffung, Verwaltung, Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden etc. Die deutsche Gruppe könnte sich um Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit kümmern<sup>7</sup> und für finanzielle Zuschüsse sorgen.

### **Diese Aspekte unterstützen Sie bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden:**

- Welches Fachwissen bzw. welche Kompetenz ist im Partnerland vorhanden? Wie kann diese Kompetenz am sinnvollsten genutzt werden?
- Welche nützlichen Fähigkeiten haben wir selbst?
- Ist unsere Projektidee vielleicht sogar von fachlich qualifizierten Einzelpersonen aus unserer Mitte abhängig? Wenn ja, welche Risiken könnte dies mit sich bringen?
- Wer kann ehrenamtlich oder hauptamtlich wie viel Zeit investieren (auf deutscher und auf Partnerseite)?
- Können beide Seiten eine kontinuierliche Arbeit am Projekt gewährleisten?
- Können wir Personalkosten sparen, indem wir mit anderen Projekten oder Organisationen zusammenarbeiten?
- Welche Fähigkeiten fehlen in unseren Gruppen und vor Ort? Wo müssen wir auf externe Fachkräfte zurückgreifen (z.B. Architektinnen, Ingenieure oder Pädagogen)?

## **Tipps für die Praxis**

- Es bietet sich an, ein Team zu bilden, das die Aufgaben verteilt und an dem Süd- und Nordpartner gleichermaßen beteiligt sind.

<sup>7</sup> Siehe auch Seite 29

- Realistische Einschätzungen und ein ehrlicher Umgang mit den eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten erleichtern die Arbeit am Projekt, denn sie beugen Enttäuschungen und Verzögerungen vor.
- Möglicherweise hat der Partner im globalen Süden bereits einen Arbeitsschwerpunkt - zum Beispiel Präventionsarbeit für HIV und AIDS. Dann könnte das neue Projekt daran anknüpfen und auf der vorhandenen Kompetenz aufbauen. Wertvoll sind auch Vorerfahrungen aus vergleichbaren Projekten in der Region.

### Wer trägt welche Verantwortung und wie treffen wir Entscheidungen?

Gerade in einem Projekt, in dem die Akteurinnen und Akteure weit voneinander entfernt arbeiten, sind klare Entscheidungsstrukturen wichtig. Wenn sich die Partner von Beginn an über Arbeits- und Entscheidungsabläufe einig sind, lassen sich Konflikte während der Laufzeit des Projekts vermeiden.

Sie können sich die Arbeit erleichtern, wenn Sie Gremien bzw. Teams bilden, die für wichtige Entscheidungen verantwortlich sind. Hilfreich ist auch die Wahl von Verantwortlichen für einzelne Bereiche - z.B. die eigene Buchhaltung, Baumaßnahmen, Kommunikation mit den Zielgruppen oder Pressekontakte.

Wichtig ist, dass Sie bereits in der Planungsphase besprechen, auf welchen Wegen Sie Entscheidungen treffen wollen. Ob Sie sich zu persönlichen Treffen, Telefonkonferenzen, E-Mails oder SMSen entschließen, hängt sicher auch von der Tragweite der jeweiligen Entscheidung ab. Doch selbst wenn einzelne Personen bzw. Teams einen großen Teil der Verantwortung tragen: Damit das Vorhaben gelingen kann, muss der Kontakt zu den Zielgruppen in allen Phasen der Projektarbeit selbstverständlich und sehr eng sein. Deshalb sollten schon während der Planung Strukturen entstehen, die alle Beteiligten in wichtige Entscheidungen einbeziehen.



#### Tipp für die Praxis

Es ist hilfreich, wenn Sie sich mit den Entscheidungsstrukturen in Ihrer Gruppe und in der Gruppe Ihrer Partner auseinandersetzen: Wie kommen Entscheidungen eigentlich zustande? Sind sie Ergebnisse von Diskussionen und gemeinsamen Prozessen oder sind wenige Personen für die Entscheidungen verantwortlich? Wenn dies so ist: Können wir bereits bestehende Führungspositionen akzeptieren? Ist unser Partner jemandem besonders verpflichtet - z.B. einer bestimmten Zielgruppe, Kirchenfunktionären oder externen Geldgebern - und muss er in seinen Entscheidungen Rücksicht auf deren Interessen nehmen? Welche Auswirkungen hat das auf das Projekt?



Bei der „Lago-Konferenz“ in Burkina Faso wird gemeinsam mit der Partnerschaft des CVJM und der Ev.-luth. Kirchengemeinde aus Stederdorf ein Bildungsprojekt diskutiert.

## Erfolgreiche Teamarbeit...

Ein Partnerschaftsprojekt, das in der Demokratischen Republik Kongo Solarlampen einführen möchte, verteilt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten entsprechend der Ressourcen und Möglichkeiten der Partner: In der deutschen Gruppe beschäftigt sich ein Ingenieur mit den technischen Details und der Verwendbarkeit verschiedener Solarlampen. Die Südpartner hingegen machen sich Gedanken

- zu Konzepten für Trainingsmodule (Zusammensetzung und Wartung der Lampen etc.),
- zur gerechten Verteilung der Solarlampen,
- zur Beteiligung der Zielgruppe (dies sind die Empfängerinnen und Empfänger der Lampen, die die neuen Gebrauchsgegenstände nutzen und sich darüber mit dem Projekt identifizieren),
- zur Verteilung von Aufgaben innerhalb des Projekts,
- zur Rücklagenbildung.

Ihre Erkenntnisse und Konzepte tragen die Partner anschließend in gemeinsamen Gesprächen zusammen - und stimmen alle daraus folgenden Entscheidungen miteinander ab.



Mitglieder des Arbeitskreises Kongo, Kirchenkreis Köln-Rechtsrheinisch und kongolesische Partner des Kirchenkreises Kalungu bei einem Arbeitstreffen in der Solarwerkstatt in der Provinz Kivu.

### 3.5 Strategie und Umsetzung

#### Welche Maßnahmen planen wir in welcher Reihenfolge?

Sie haben nun wichtige Ressourcen identifiziert - und so können Sie beginnen, die Umsetzung Ihres Vorhabens zu planen. Dabei werden Sie sich fragen, was Sie tun müssen, um die Projektziele zu erreichen und in welcher Reihenfolge Sie vorgehen sollen. In einem Aktionsplan können Sie alle Schritte auflisten, die nötig sind, um die Ziele zu erreichen. So haben alle Beteiligten die Möglichkeit zu prüfen, ob sich die geplanten Maßnahmen tatsächlich eignen, um ans Ziel zu gelangen - oder ob sie an aktuelle Entwicklungen angepasst werden müssen.

Sie können den Aktionsplan auch dazu nutzen, die Finanzierung<sup>8</sup> und den Zeitrahmen des Projekts aufzuschlüsseln.

Der Zeitplan hält fest, was wann getan sein muss und wann das Projekt abgeschlossen sein soll; er enthält Informationen über die Reihenfolge der Aktivitäten und ihr gewünschtes Resultat; er beschreibt, welche Tätigkeiten beendet sein müssen, bevor weitere Schritte folgen. Und er schlüsselt auf, wer zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort welche Aufgaben übernimmt.

#### Muster eines vereinfachten Maßnahmenkatalogs / Aktionsplans

Ziel/ Zwischen- ziele	Aktivitäten	Verantwortl. Personen/ Organisationen	1. Halb- jahr	2. Halb- jahr	3. Halb- jahr	4. Halb- jahr	Kosten der einzelnen Aktivität
	1.						
	1.1						
	1.1.1						
	2.						
	2.2						
	Kosten der Gesamt- aktivitäten pro Halbjahr						

Bei einem Projekt, das sich auf den Anbau und die Vermarktung von Gemüse spezialisiert hat, sollte zum Beispiel vor der Ernte geklärt sein, wo das Gemüse gelagert wird bzw. wer es wo nach der Ernte vermarktet. Eventuell muss ein entsprechender Lagerraum vorhanden sein - und es sollte feststehen, wer die einzelnen Aufgaben übernimmt (Anbau, Ernte, Lagerhaltung, Vertrieb etc.).



#### Tipp für die Praxis

Auch wenn die Ziele schon festgelegt sind, stellt sich die Frage, mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden können. Hierbei ist es sinnvoll, mehrere Alternativen in Erwägung zu ziehen, auch wenn sie zunächst nicht umsetzbar erscheinen.

<sup>8</sup>Siehe auch Seite 23

## Für unterschiedliche Maßnahmen offen bleiben

Wer von vornherein festlegt, dass sich zum Beispiel das Problem der fehlenden Schulbildung von Kindern nur dadurch lösen lässt, dass an einer bestimmten Stelle ein Schulgebäude errichtet wird, verliert schnell den Blick für Alternativen. Vielleicht wäre ja die Ausbildung und Anstellung weiterer Lehrerinnen und Lehrer oder die bessere Nutzung bereits bestehender Räume und die damit verbundene Verkleinerung von Klassen eine sinnvollere Lösung.

Damit Kinder besonders armer Bevölkerungsgruppen nicht diskriminiert werden, weil sie ihre Eltern auf den Feldern unterstützen müssen, könnten die Projektverantwortlichen auch ein Programm zur Sicherung des elterlichen Einkommens durchführen - oder Nachhilfemöglichkeiten für Kinder anbieten, die ihre Eltern bei der Arbeit unterstützen müssen. All dies könnten Alternativen sein, die der mangelnden Bildung entgegenwirken.

## Wie verwalten wir unsere Finanzen?

Es ist nicht nur hilfreich, sondern sogar unverzichtbar, für das gemeinsame Projekt einen Kosten- und Finanzierungsplan (siehe Seite 52) aufzustellen. Sie können - wie oben beschrieben - Teil des Aktionsplans sein.

Die Kosten- und Finanzierungspläne enthalten sämtliche Ausgaben und Einnahmen, die in Deutschland und im Projektland anfallen. Während der Kostenplan einen Überblick über die Ausgaben gibt - zum Beispiel Personal-, Material- und Verwaltungskosten - benennt der Finanzierungsplan Mittelquellen wie die Eigenbeteiligung der Partner oder Zuschüsse durch Dritte in Deutschland und im Projektland. Es gilt an dieser Stelle auch zu klären, wie hoch der finanzielle Beitrag der Kirchengemeinden bzw. Kirchenkreise in Deutschland und im globalen Süden ist. Stehen den Südpartnern keine baren Eigenmittel zur Verfügung, so muss die ehrenamtliche Arbeit beschrieben und außerdem dargelegt werden, welche Ressourcen (z.B. Land) und wie viel Material eingebracht wird.



Projektbuchhaltung für ein Solarlampenprojekt im Kirchenkreis Kalungu in der Provinz Kivu, Demokratische Republik Kongo.



## Tipps für die Praxis

- Wenn es sich um ein finanziell umfangreicheres Projekt handeln sollte, ist die Suche nach zusätzlichen Geldgebern wichtig. Gegebenenfalls kann Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst Ihnen weitere Fördereinrichtungen nennen, die für die Finanzierung Ihres Projekts in Frage kämen.
- Es ist hilfreich, wenn sich in Nord und Süd Verantwortliche für die Projektbuchhaltung finden, die den Überblick über die finanzielle Entwicklung des gemeinsamen Vorhabens behalten. Die Partner sollten außerdem eine gegenseitige Rechenschaftslegung vereinbaren. Dies schafft Vertrauen und entlastet beide Seiten.
- Es empfiehlt sich, dass die Südpartner für das Projekt ein eigenes Konto einrichten. Es erleichtert die Abrechnung und gibt einen Überblick über die Finanzen.
- Wenn Sie Ratenzahlungen vereinbaren, die sich am Projektfortschritt orientieren, können Sie Korruption und Zweckentfremdung vorbeugen<sup>9</sup> (Fußnote siehe Seite 25); in jedem Fall sollten die Zahlungsmodalitäten Teil einer Projektvereinbarung sein.
- Oft ist es schwierig, die Löhne für Tätigkeiten im Partnerland festzulegen. Auch wenn landesübliche Zuwendungen auf den ersten Blick zu niedrig erscheinen, ist es wichtig, sie nicht unangemessen zu erhöhen – dies kann Neid hervorrufen und dazu führen, dass das Projekt angefeindet wird.
- Nach Abschluss des Projekts: Der Auditbericht eines unabhängigen, registrierten Büros im Projektland entlastet Nord- und Südpartner gleichermaßen (siehe auch Seite 38).

## Welche Risiken birgt unser Projekt?

Selbstverständlich birgt jedes Vorhaben Risiken. Denn ein Projekt ist immer auch ein Experiment, das im schlimmsten Fall scheitern kann.

### Mögliche Risiken sind:

- Ablehnung des Projekts durch die Zielgruppe - wenn sie nicht von Anfang an einbezogen wird,
- Neid (Menschen in Projektnähe oder benachbarten Kirchengemeinden, die nicht direkt von den Auswirkungen des Vorhabens profitieren, fühlen sich benachteiligt oder missgönner (die Verbesserung ihrer Lebenssituation),
- Fehlplanungen bei der Ausstattung oder unvorhergesehene Entwicklungen beim Personal (zum Beispiel eine hohe Fluktuation bei kirchlichen Mitarbeitenden),
- Wechsel in der Projektleitung,
- negative finanzielle Konsequenzen durch interne Terminverschiebungen (z.B. Abschluss bestimmter Arbeitsphasen, Beendigung des gesamten Projekts),
- finanzielle Risiken durch äußere Einflüsse (z.B. Inflation, Wegfall externer Finanzierung),
- Änderung rechtlicher oder politischer Rahmenbedingungen,
- die Folgen des Klimawandels.



## Transparenz von Anfang an

In Südafrika finanzieren eine Partnerschaftsgruppe und ein Missionswerk aus Deutschland für zwei Jahre einen lokalen Manager, der ein Einkommen schaffendes Projekt aufbauen soll - und entlohnen ihn nach dem ortsüblichen Tarif für Manager. Gemeinsam erarbeiten und unterzeichnen die drei Partner einen entsprechenden Vertrag. Doch nach einem Jahr entsteht plötzlich Unmut unter den Pastoren des Kirchenkreises; sie fühlen sich gegenüber dem Projektkoordinator finanziell benachteiligt. Denn: In Südafrika liegt das Gehalt evangelischer Pastoren weit unter dem Durchschnittslohn im öffentlichen Dienst - von der freien Wirtschaft ganz zu schweigen.

Intensive Gespräche zwischen Projektträgern und Pastoren entschärfen die Situation. Die Pastoren überzeugen sich davon, dass das angestrebte Projekt auf lange Sicht dem gesamten Kirchenkreis zugute kommt - und damit auch ihren eigenen Gehältern.

Hätten die Verantwortlichen das Projektvorhaben von Beginn an im Kirchenkreis transparent gemacht und auch die Pfarrkonferenz konsultiert, wäre das Vorhaben bekannt gewesen - und die Pfarrer hätten sich vielleicht weniger benachteiligt gefühlt.

Nicht all diese Risiken sind vorhersehbar. Dennoch macht es Sinn zu analysieren, wodurch das Projekt oder wichtige Ziele am ehesten gefährdet sind - und wie sich Risiken am besten vermeiden lassen. Manchmal führt eine Risikoanalyse auch dazu, dass das gesamte Projekt noch einmal hinterfragt werden muss.

Das Wissen und die Erfahrung der Südpartner sind hier wiederum besonders wertvoll. Vielleicht haben auch andere deutsche Partnerschaftsgruppen an ähnlichen Projekten gearbeitet und sind bereit, von ihren Erfahrungen zu berichten. Ihre eigene Situationsanalyse ist ebenfalls sehr nützlich, wenn Sie Risiken identifizieren wollen.

Sobald Sie mögliche Risiken erkannt haben, können Sie Gegenmaßnahmen planen. Wenn Sie zum Beispiel befürchten, dass Ihre Solaranlagen entwendet werden, können Sie Vorkehrungen treffen - etwa durch einen Wachdienst oder technische Sicherheitsmaßnahmen an den Häusern.



### Tipps für die Praxis

- Ein Projekt birgt zu jedem Zeitpunkt Risiken. Deshalb sollten Sie mögliche Gefährdungen bis zum Ende des Projekts im Auge behalten - und gemeinsam absprechen, wie Sie damit umgehen, falls sie eintreten.
- Es gibt nicht für jedes Risiko Gegenmaßnahmen. Wird zum Beispiel ein Interessenkonflikt zwischen Projektbeteiligten und Dritten befürchtet, sollten Sie zunächst überlegen, wie er gelöst werden kann. Es könnte allerdings sein, dass dieser Konflikt die Arbeit am Projekt begleitet und Sie ihn gemeinsam mit allen Beteiligten durchstehen müssen - in der Hoffnung, dass er das Vorhaben nicht nachhaltig gefährdet.

<sup>9</sup> Zum Thema Korruption: Manual 06 „Handreichung zur Korruptionsprävention und zum Umgang mit Korruptionsfällen“, EED Juni 2012

## Wie nachhaltig ist unser Projekt?

Die Südpartner sollen das gemeinsame Projekt selbständig weiterführen können – damit sie und die gesamte Region langfristig davon profitieren: Dieses Ziel haben fast alle Partnerschaftsgruppen vor Augen. Deshalb ist es besonders wichtig, schon in der Planungsphase Wert auf die nachhaltige Wirkung des Projekts zu legen.

### Mit folgenden Überlegungen können Sie eine langfristige Planung erreichen:

- Geht die Zielgruppe gestärkt und selbstbewusst aus dem Projekt hervor?
- Haben wir die Übergabe des Projekts an die Zielgruppe eingeplant?  
Wie können wir sie darauf vorbereiten?
- Können andere Gruppen in der Region von unserem Vorhaben profitieren?
- Ist das Projekt auf andere Regionen oder Zielgruppen übertragbar?
- Mindert das Projekt die Eigeninitiative oder schafft es Hoffnung und neue Perspektiven?
- Hat es tatsächlich die erhofften positiven Auswirkungen (z.B. sicheres Einkommen, gesicherte Energieversorgung, Berufsausbildung etc.)?
- Stehen - bei Ausbildungsprojekten - nach Ende der Ausbildung genügend Arbeitsplätze zur Verfügung? Gibt es Verträge mit Betrieben vor Ort? Ermöglicht ein Zuschuss zur Existenzgründung den Schritt in die Unabhängigkeit?
- Hat das Projekt möglicherweise negative Auswirkungen auf die Umwelt oder die Lebenssituation bestimmter Bevölkerungsgruppen (z.B. Übernutzung von Land, eine noch höhere Arbeitsbelastung für Frauen etc.)?
- Kann es wirtschaftliche Probleme verursachen, die nicht beabsichtigt sind (z.B. das Wegfallen staatlicher Zuschüsse)?
- Hat das Projekt Folgekosten?

#### Nachhaltig - auf den ersten Blick ...

Für ein kleines medizinisches Zentrum in Burkina Faso wird eine Solaranlage installiert. Auch das Arzthaus und die Schwesternunterkünfte sollen davon profitieren. Um das Projekt möglichst nachhaltig zu gestalten, fließen wichtige Aspekte in die Planung ein – mit dem Ziel, dass die Krankenstation autark und unabhängig von staatlicher Stromversorgung Energie gewinnen kann:

- Bei kleineren Reparaturen wird die Anlage vom technischen Krankenhauspersonal gewartet. Maßnahme: Das Personal erhält eine entsprechende Schulung.
- Mit Hilfe eines Rücklagenfonds lassen sich Wartungsarbeiten finanzieren, ggf. auch Ersatzteile beschaffen. Maßnahme: Arzt und Krankenschwestern bezahlen monatliche Stromgebühren für die private Nutzung.
- Das Projekt wird als Beispielprojekt für die Region konzipiert, das Nachahmerprojekte nach sich ziehen soll. Maßnahme: Die Anlage wird Interessierten präsentiert.

## Nachhaltig - auf den zweiten Blick ...

Ein Projekt zur „Verbesserung der Lebensbedingungen benachteiligter Jugendlicher“ unterstützt Kinderfamilien in Tansania, deren Eltern an AIDS gestorben sind. Die jungen Leute sollen in ihrer Selbständigkeit gestärkt und in die Lage versetzt werden, ihren Lebensunterhalt eigenständig zu verdienen. Nach zwei Jahren soll das Projekt ökonomisch unabhängig sein und sich durch die Einnahmen eines Internetcafés tragen.

Es ist geplant, zunächst so genannte Fieldworker auszubilden, die eine engmaschige Betreuung der Kinderfamilien übernehmen. Parallel dazu soll in einem multidisziplinären Begegnungszentrum ein Internetcafé entstehen.

Doch die Partner im Norden hinterfragen die Pläne: Sind die technischen Voraussetzungen für ein Internetcafé überhaupt gegeben? Wie und durch wen können benachteiligte Jugendliche ausgebildet werden?

Im Laufe der Gespräche stellt sich heraus, dass die Idee des Internetcafés auf dem Wunsch eines einzelnen Pastors basiert. In intensiven gemeinsamen Verhandlungen wird deutlich, dass Ausbildungsplätze in Tischlereien, Schneidereien und Verwaltungen den Jugendlichen eher eine langfristige Perspektive bieten können als ein Internetcafé - und so einigen sich die Partner auf diese neue, viel nachhaltigere Maßnahme.



Stuhlerstellung in der Tischlerwerkstatt: Zweijähriges Partnerschaftsprojekt „Betreuung und Ausbildung von gefährdeten Jugendlichen“ der Kirchengemeinde Gitarama in der anglikanischen Diözese Shyogwe in Ruanda und des ehemaligen Kirchenkreises Düsseldorf, Ev. Kirche im Rheinland.

## Achtung: Folgekosten

Wahrscheinlich haben Sie geplant, Ihr Vorhaben zu beenden, wenn Sie die gemeinsame, partnerschaftliche Arbeit am Projekt abgeschlossen haben. In finanzieller Hinsicht ist dies jedoch nicht immer möglich. Wenn Ihr Partner das Projekt eigenständig weiterführt, können Folgekosten entstehen, die eine dauerhafte oder zeitlich begrenzte Weiterfinanzierung erfordern. Hierbei kann es sich um Mieten und Gehälter, um die Wartung und Instandhaltung technischer Geräte oder um den Unterhalt von Gebäuden handeln.

Folgekosten sind immer mit dem Risiko verbunden, dass die Partnergemeinde im globalen Süden finanziell abhängig bleibt bzw. permanent nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten suchen muss. Es ist daher wichtig, sich schon im Vorfeld mit möglichen Folgekosten auseinander zu setzen und nach Lösungen zu suchen, falls sie unvermeidbar sein sollten.

### Diese Fragen können Sie dabei unterstützen:

- Mit welchen Folgekosten ist zu rechnen?
- Was passiert, wenn zugesagte Finanzmittel anderer, z.B. staatlicher Einrichtungen ausbleiben?
- Können wir Rücklagen bilden oder neue Finanzierungsmöglichkeiten erschließen, etwa durch Stromgebühren für Solaranlagen, einen „Wasserpfennig“ für die Wasserpumpe oder Mieteinnahmen für Wohnungen des medizinischen Personals?
- Wer kommt für Ersatzinvestitionen auf, z.B. für einen neuen Motor der Reisschälmaschine, Verbrauchs- und Betriebsmaterial?
- Wie können wir nach der Implementierung des Projekts laufende Personalkosten decken?
- Welche kalkulierbaren und unvorhergesehenen Kosten müssen wir berücksichtigen - Währungsschwankungen, inflationsbedingte Teuerung, Personalkosten, Betriebs- und Instandhaltungskosten?
- Sind finanzielle Zusagen der Behörden zum laufenden Betrieb schriftlich vereinbart? Was passiert, wenn sich Prioritäten ändern (es zum Beispiel für die Vorschulerziehung keine Personalkostenzuschüsse mehr gibt)?
- Hat der Südpartner Kreditverträge mit anderen Geldgebern? Welche Vereinbarungen gibt es?

### Wenn Folgekosten nicht bedacht werden...

Für ein kleines landwirtschaftliches Projekt, das den Partnern in Indien ein Einkommen ermöglichen soll, finanziert eine deutsche Gruppe eine Wasserpumpe. Nach etwa eineinhalb Jahren versagt sie ihren Dienst. Die indischen Partner haben keine Rücklagen für die Wartungsarbeiten und so scheitert das Projekt nach kurzer Zeit wegen eines technischen Defekts. Während der Planungsphase hatte niemand daran gedacht, dass Kosten für Reparatur- oder Wartungsarbeiten entstehen könnten.



### Tipp für die Praxis

Folgeprojekte können zu neuen finanziellen und sozialen Abhängigkeiten führen. Deshalb sollten sie nicht provoziert werden. Besser ist, von vornherein auf Nachhaltigkeit zu setzen.

### Wie erreicht unser Projekt die Menschen in Deutschland?

Ein Projekt bietet eine gute Möglichkeit, eine breitere Öffentlichkeit für die Partnerschaft und entwicklungspolitische Anliegen zu interessieren. Durch eigene Veranstaltungen, Presseberichte oder Infostände können deutsche Gruppen auf die Situation der Menschen im Partnerland aufmerksam machen, ihr Alltags- und Arbeitsleben darstellen und Spenden für das eigene Projekt einwerben. Und sie haben die Chance durch öffentliche Aktionen Menschen zu begeistern, die die Angebote ihrer Gemeinde bisher nicht wahrgenommen haben. Vielleicht gewinnen sie sogar die Aufmerksamkeit von Fachkräften, die sie in ihrer Arbeit unterstützen.

Auch wenn Sie sich mit Organisationen vernetzen, die sich für bessere Bildungschancen im globalen Süden, für das Menschenrecht auf Wasser oder andere wichtige Ziele engagieren, können Sie Öffentlichkeit schaffen – für Ihr Projekt und für bessere Rahmenbedingungen der Menschen in Ländern des globalen Südens. So setzen Sie sich nicht nur für Ihr lokales Vorhaben ein, sondern übernehmen auch gesellschaftspolitische Verantwortung.



#### Ein Projekt – viele Folgen

Das Projekt „Energiesparender Ofenbau“ in Kenia löst in der deutschen Kirchengemeinde vielfältige Überlegungen und Aktivitäten zum Thema Klimawandel und Klimagerechtigkeit aus:

- Die evangelische Jugend beschäftigt sich mit dem Thema und macht die Öffentlichkeit in verschiedenen Veranstaltungen darauf aufmerksam.
- Der Kirchenvorstand überlegt, in der eigenen Gemeinde ein Umweltmanagementsystem einzuführen und das kirchliche Zertifikat „Grüner Hahn“ anzustreben.
- Eine Studentin der Kirchengemeinde verfasst in enger Zusammenarbeit mit einer kenianischen Studentin eine Studie, die den Einfluss des Klimawandels und die Zerstörung des Regenwaldes in Kenia dokumentiert. Die Ergebnisse finden großes Interesse in der Kirchengemeinde und sensibilisieren viele Menschen für das Thema.
- Den Nordpartnern wird deutlich, dass sie nur durch besondere Anstrengungen – zum Beispiel durch Veränderung des eigenen Lebensstils oder politisches Engagement – erfolgreich auf den Klimawandel reagieren können.



### Tipp für die Praxis

Manchmal ist es nötig, in nächster Umgebung Akzeptanz für die Projektpläne zu schaffen – zum Beispiel im eigenen Kirchenkreis, im Dekanat, im Kirchenvorstand, im Kreissynodalausschuss oder in der Gemeinde. Eine Infoveranstaltung über das Projekt und seine entwicklungspolitischen Ziele – und die damit verbundene Möglichkeit, es kritisch zu hinterfragen – können helfen, es in der Gemeinde und sogar in der Partnerschaftsarbeit tiefer zu verankern.

## Wie erreicht unser Projekt die Menschen im Partnerland?

Auch im Projektland können die Partner durch öffentliche Aktionen für das gemeinsame Projekt werben. Wenn zum Beispiel eine Bildungsmaßnahme den Eltern abverlangt, dass sie ihre Kinder in die Schule schicken, statt sie als Arbeitskräfte auf ihren Feldern zu beschäftigen, können Sie mit einem Theaterstück den langfristigen Nutzen der Bildung darstellen.

Ein Projekt bietet auch eine gute Gelegenheit, bei lokalen bzw. staatlichen Entscheidungsträgern Interesse für das entwicklungspolitische Anliegen zu wecken, das mit der Arbeit einhergeht. Geht es zum Beispiel darum, eine Schule zu bauen, können die Südpartner sich für bessere Bildungsmöglichkeiten in ihrem Land einsetzen - durch Gespräche mit lokalen Entscheidungsträgern oder die Vernetzung mit NGOs, die zum gleichen Thema arbeiten. Geht es um die Gleichberechtigung der Geschlechter, können die Partner Veranstaltungen zu Frauenrechten organisieren und auf nationaler Ebene - gemeinsam mit anderen Initiativen - das Erbrecht für Frauen einklagen.



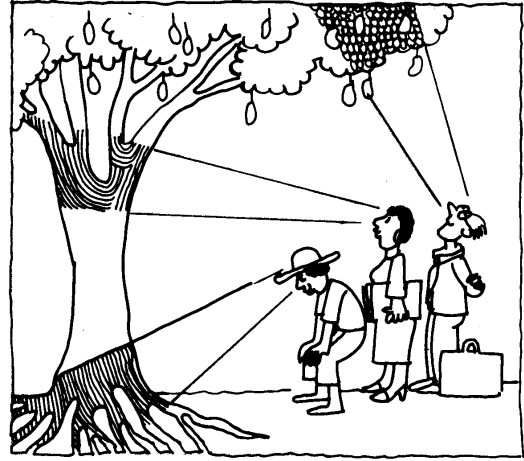
Dorfversammlung im Einzugsgebiet von Mirlung in Nepal, wo der Aufbau einer Hühnerfarm mit Verantwortlichen aus der lokalen Kommune und den Partnern der Kaarster Nepalinitiative der Ev. Kirchengemeinde Kaarst besprochen wurde.

## Psychologische Faktoren ernst nehmen

Wir alle wissen: Auch bei der Planung von Projekten spielen psychologische Faktoren - positive Erwartungen, unguete Gefühle, Ängste, unausgesprochene Wünsche, Enttäuschungen - eine wichtige Rolle. Werden sie nicht erkannt und respektiert, kann es während der Projektarbeit zu Widerstand kommen. Deshalb erleichtert es das gemeinsame Handeln, wenn alle Beteiligten von Beginn an offen miteinander umgehen. Menschen identifizieren sich eher mit einem Projekt, wenn sie sich während der Planung mit ihren Ängsten, Enttäuschungen, Wünschen und Bedürfnissen auseinander setzen. Beispielweise sollten sich Süd- und Nordpartner fragen, ob sie dem anderen zutrauen, das Projekt und alles was dazu gehört, zu stemmen. Nur so ebnen sie den Weg für ein Projektvorhaben, dem sie mit Zuversicht begegnen. Ein solch positives Grundgefühl ist ein wichtiger Baustein für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

## Unterschiedliche Blickwinkel bedenken...

Die Erwartungen an ein Projekt sind bei jedem Menschen anders. Für die internationale Arbeit gilt das ganz besonders. Hier sind Kulturen, Erfahrungen, Sprachen, Interessen und Vorstellungen von der Welt oft sehr unterschiedlich. Und obwohl sich die Partner meist seit vielen Jahren kennen, besteht die Gefahr, dass Gruppen aus dem Norden ihre Kultur unbewusst auf die Welt ihrer Partner projizieren - und dabei vergessen, dass ihre Partner im Süden eine ganz andere Sicht auf ihr Leben haben. Wenn diese unterschiedliche Wahrnehmung, die verschiedenen Wirklichkeiten und Kulturen schon in der Planung ihren Platz finden, erhält das Projekt ein stabiles Fundament. Enttäuschungen und Missverständnisse lassen sich vermeiden - und durch die gleichberechtigte Partnerschaft und einen bewussten Umgang mit kulturellen Unterschieden kann das gemeinsame Vorhaben gelingen.



Die Projektbeteiligten haben verschiedene kulturelle Hintergründe. Sie bringen unterschiedliche Erfahrungen, Interessen und Vorstellungen in das Projekt ein.



### Tipp für die Praxis

Missverständnisse können auch dadurch entstehen, dass beide Partner meist in einer Fremdsprache miteinander kommunizieren. Wenn Sie immer wieder nachfragen, ob beide Seiten tatsächlich das Gleiche meinen, können Sie Irrtümer und Fehlentwicklungen verhindern.

### Mit Enttäuschungen umgehen

Ein Dekanat in Mitteldeutschland erhält von seinen Partnern aus Tansania die Bitte, vier Mikroskope für eine Klinik zu finanzieren. Da die Klinik keinen Strom hat, werden zusätzlich vier Solarsysteme beantragt. Nach zwei Jahren verfügt das Dekanat über die nötigen finanziellen Mittel und schickt die gewünschten Geräte nach Tansania. Beim nächsten Partnerschaftsbesuch sehen die Delegierten eines der Mikroskope in der Originalverpackung in einem Regal stehen. Was war passiert? Zwischenzeitlich hatten schwedische Partner der Klinik vier Mikroskope zur Verfügung gestellt. Zwei der aus Deutschland stammenden Mikroskope waren weit unter Anschaffungspreis verkauft worden. Die tansanischen Partner hatten hierfür ein Grundstück erworben und ein Pastorenhaus gebaut. Sie hatten außerdem zwei der Solaranlagen veräußert und eine weitere auf dem Pastorenhaus installiert.

Die Enttäuschung der deutschen Partner ist groß - auch wenn sie aushandeln können, dass das originalverpackte Mikroskop in einer anderen Klinik Verwendung findet. Bei der Projektevaluation stellen die Partner fest, dass sie nicht intensiv genug miteinander kommuniziert haben: Die deutschen Partner hatten die Tansanier nicht über den Wert der Geräte informiert - und die Tansanier hatten den Deutschen nicht mitgeteilt, dass inzwischen Geräte aus Schweden in der Klinik eingetroffen waren.

Nach vielen Gesprächen einigen sich die beiden Gruppen schließlich darauf, gemeinsam Regeln für die zukünftige Projektarbeit festzulegen. Dennoch brauchen die deutschen Partner eine mehrjährige „Partnerschaftspause“, um die Beziehung schließlich mit neuem Elan wieder aufnehmen zu können.

### 3.6 Projekte begleiten, überprüfen und auswerten (Monitoring und Evaluation)

Um festzustellen, ob Zeitplanung und Ziele eingehalten werden, sollten die Partner vor Ort die Entwicklung des Projekts regelmäßig überprüfen und ihre Ergebnisse schriftlich festhalten<sup>10</sup>. Dies hilft, den Überblick zu behalten und Fehlentwicklungen entgegen zu steuern. Ist das Projekt abgeschlossen, sollten Sie gemeinsam die getane Arbeit und die Ergebnisse Ihres Vorhabens auswerten<sup>11</sup>.

Schon vor Beginn des Projekts können Sie festlegen,

- wer diese Aufgaben übernimmt,
- welche Form der Prüfung und Auswertung stattfinden soll (Erfahrungsberichte von Verantwortlichen, Interviews mit den Zielgruppen, Fotoberichte, Auswertung von Daten, eine Mischung aus allem, etc.),
- in welcher Form Nord- und Südpartner die Zwischenberichte und die Abschlussevaluation gemeinsam auswerten. Ob hierfür persönliche Zusammenkünfte nötig sind oder - falls möglich - eine Telefonkonferenz ausreicht, hängt auch von der Tragweite möglicher Veränderungen ab.



Auswertung der Daten des Projekts „Verbesserung der Lebensbedingungen von HIV und AIDS- betroffenen Kinderfamilien“ von den Partnern der Ev.-luth. Kirchengemeinde Mtii in Tansania und dem Ev. Kirchenkreis Güstrow.



Die Hauptakteure des Projekts, die Zielgruppe, die Experten im Projektland und die deutschen Partnerschaftsgruppen bzw. die Geberorganisationen werten das Projekt gemeinsam aus.

<sup>10</sup> Zum Thema Monitoring siehe auch Seiten 35 ff und 59

<sup>11</sup> Zum Thema Evaluierung siehe auch Seiten 38 ff und 59



### 3.7 Rückfragen zum Abschluss der Planung

Sie haben nun alle Planungsschritte abgeschlossen. Bevor Sie jetzt daran gehen, Ihr Projekt zu verwirklichen, sollten Sie es noch einmal genau auf den Prüfstand stellen:

- Wollen wir das, was wir geplant und abgesprochen haben, tatsächlich? Stimmt es mit unserer Ausgangsüberlegung überein?
- Haben wir ein gutes Gefühl bei unserem Vorhaben?
- Wie viel Zeit, Finanzen und Kraft bindet das Projekt für uns und unsere Partner? Was können wir in dieser Zeit nicht tun?
- Haben wir klar formulierte Ziele und Maßnahmen?
- Sind unsere Pläne realisierbar?

Wenn sich diese Fragen nicht befriedigend beantworten lassen und ernsthafte Zweifel am Projektvorhaben bleiben, besteht nun die letzte Möglichkeit, das Projekt abzubrechen, ohne dass großer materieller Schaden entsteht und die Partnerschaftsbeziehung gefährdet wird.



#### Tipp für die Praxis

Humor und die Fähigkeit, über sich selbst zu lachen, können die Arbeitsatmosphäre positiv beeinflussen - nicht nur im Konfliktfall, sondern auch bei kulturell bedingten Missverständnissen.

**„Wenn du schnell reisen willst, dann geh allein, wenn du weit reisen möchtest, dann nimm jemanden mit.“** (Afrikanisches Sprichwort)

Wie auch immer die Bedingungen sind, unter denen Ihr Projekt entsteht: Nehmen Sie sich genügend Zeit zum gemeinsamen Planen. Hierbei können Monate vergehen, manchmal sogar Jahre.

Stress und Druck führen oft zu unreflektierten Entscheidungen. Eine Adhoc-Vorbereitung kann zur Folge haben, dass Sie wichtige Lösungsansätze übersehen. Das A und O für ein erfolgreiches Projekt ist deshalb eine sorgfältige und gut strukturierte Planung.



Dorfentwicklungsprojekt und Reparatur des Regenwasserrückhaltebeckens der Partnerschaft der Evangelischen Kirchenföderation in Burkina Faso und dem Arbeitskreis Brot für die Welt - TIKATO in Braunfels und Wetzlar.

### 3.8 Projektvereinbarung<sup>12</sup>

Wenn Sie bei Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst einen Antrag stellen und dieser bewilligt wird, werden Sie im Bewilligungsschreiben aufgefordert, eine Projektvereinbarung mit Ihren Südpartnern abzuschließen.

#### Was sollte in unserer Projektvereinbarung stehen?

Die Projektvereinbarung legt Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen fest und macht diese für alle Beteiligten nachvollziehbar. Sie macht Ihr Vorhaben verbindlicher und bestimmt, wer für das Projekt verantwortlich ist. Um eine gleichberechtigte Partnerschaft zu garantieren, übernehmen beide Seiten gemeinsam Verantwortung.

#### Eine Vereinbarung sollte folgende Aspekte beinhalten:

- Zweck der Projektvereinbarung,
- Gegenstand des Projekts (Inhalte, Ziele, Zielgruppen),
- Maßnahmen/Aktionen,
- Rahmenbedingungen der Projektdurchführung (Ressourcen, Arbeitsaufwand, Budget, Zahlungsmodalitäten, unabhängige Buchprüfung),
- Verantwortlichkeiten (Aufgaben und Pflichten der Vertragspartner, Entscheidungsstrukturen, Berichterstattung, Zeitplanung),
- Erwartungen der Partner an die gemeinsame Arbeit.



Herstellung von mathematischem Lernmaterial im Projekt „Fortbildung von MultiplikatorInnen in Montessori Pädagogik für den frühkindlichen Bereich“ der NGO „Education for Transformation“ in Ghana und der Ev. Kirchengemeinde Gomaringen.

<sup>12</sup> Ein Muster für eine Projektvereinbarung finden Sie auf Seite 53

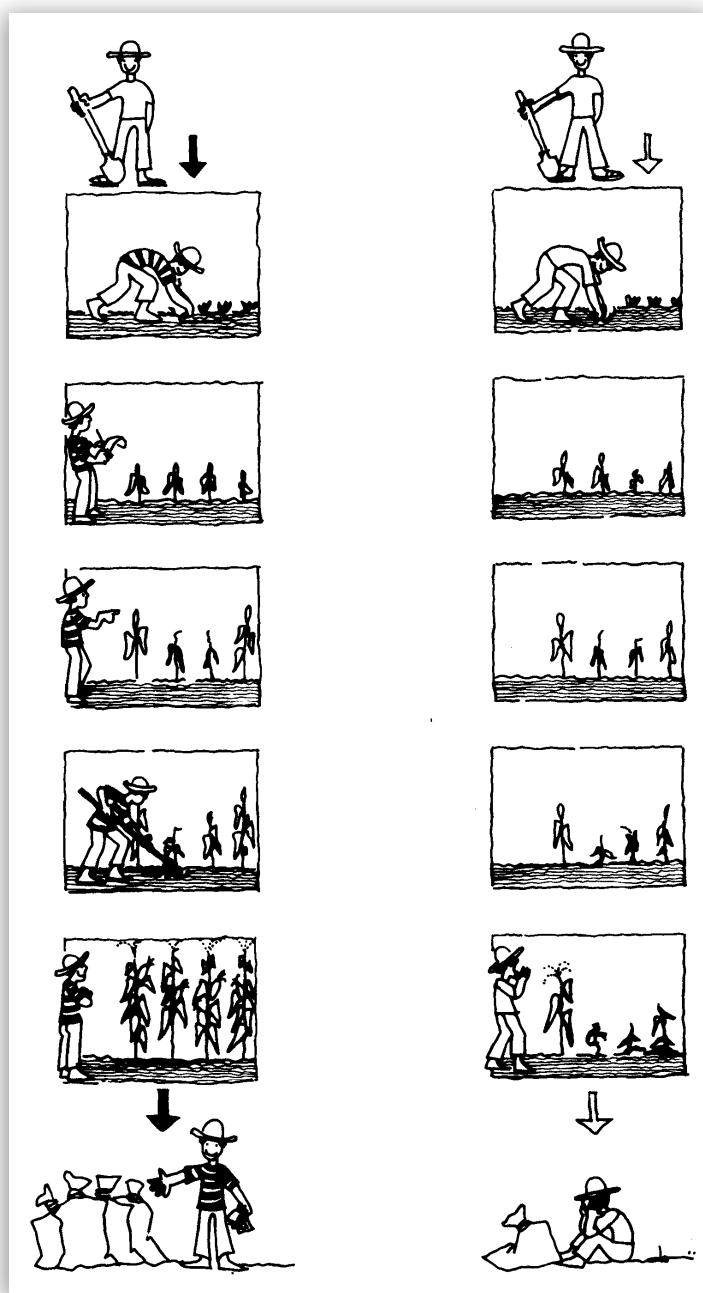
## 4. Wie behalten wir den Überblick über unsere Projektarbeit?



Sie haben nun Ihr Projekt geplant, die Projektvereinbarung abgeschlossen – und alle können endlich an die Arbeit gehen! Viel gibt es zu tun in dieser ersten Zeit, vor allem für die Südpartner. Sie müssen die technische Ausstattung und wichtiges Arbeitsmaterial besorgen, Arbeitskräfte anlernen, vielleicht Bauland einebnen oder Seminare ausschreiben, sich mit Behörden auseinandersetzen und weitere Gelder einwerben.

Damit Sie gemeinsam und in der Gewissheit ans Werk gehen können, dass Sie auf einem guten Weg sind, sollten Sie die Arbeit an Ihrem Projekt sorgfältig und aufmerksam begleiten. Das so genannte Monitoring<sup>13</sup> ist eine hilfreiche Methode, den Stand der Dinge und die bisherige Entwicklung Ihres Projekts zu überprüfen und zu hinterfragen.

Eine Kombination aus Fotodokumentation, Datensammlung, persönlichen Erfahrungsberichten und einer sachlichen Darstellung des Erreichten ist die beste Voraussetzung für ein erfolgreiches Monitoring. Fragen wie: „Sind wir noch auf dem richtigen Weg, um unsere Ziele zu erreichen? Müssen wir unsere Maßnahmen an unerwartete Entwicklungen anpassen? Steht die anfängliche Planung im Widerspruch zu den realen Begebenheiten?“ lassen sich durch das Monitoring qualifiziert beantworten. Auf einer gemeinsamen Grundlage können Sie den Projektverlauf kontrollieren und steuern. Vielleicht führen die Ergebnisse der Prüfung auch dazu, dass Sie neue Entscheidungen treffen.



<sup>13</sup> Monitoring (engl. Beobachtung, Überwachung): Information, Kommunikation und Dokumentation über den Projektverlauf und seine Auswirkungen

## Das Monitoring hilft,

- Stärken und Schwächen im Projektverlauf zu bemerken und zu erklären, warum bestimmte Ziele nicht erreicht wurden oder wo sich neue Möglichkeiten auftun,
- zu erkennen, welche Faktoren die Arbeit fördern oder hemmen,
- festzustellen, ob jemand das Projekt aufgrund einer anderen Interessenlage be- oder verhindern möchte,
- Fehlentwicklungen entgegen zu steuern und Probleme zeitnah zu lösen,
- Entscheidungen zu treffen, die von der ursprünglichen Planung abweichen,
- die Kommunikation zwischen den Projektpartnern aufrecht zu erhalten bzw. zu verbessern,
- Rechenschaft gegenüber allen Projektbeteiligten abzulegen - auch in finanzieller Hinsicht,
- Risiken im Auge zu behalten und mit ihnen umzugehen,
- gemeinsam Fortschritte und Erfolge festzustellen und diese zu würdigen.

In welchen Abständen Sie die Ergebnisse aus dem Monitoring auswerten und diskutieren, können Sie nach Bedarf entscheiden. Die Projektvereinbarung eines zweijährigen Ausbildungsprojekts für Migrantinnen und Migranten in Nordafrika sah zum Beispiel vor, dass die Nordpartner jeden Monat Berichte über den Verlauf der Ausbildung von Frisören, Schneidern, Tischlerinnen und Malern erhalten sollten. Schnell stellte sich jedoch heraus, dass ein so engmaschiges Berichtswesen die Projektverantwortlichen zeitlich überforderte. Die Partner einigten sich deshalb auf einen vierteljährlichen Rhythmus. Für den Bau eines HIV und AIDS-Zentrums in Südafrika genügte den Partnern ein Zwischenbericht, weil das Gebäude innerhalb von zehn Monaten fertig werden sollte.

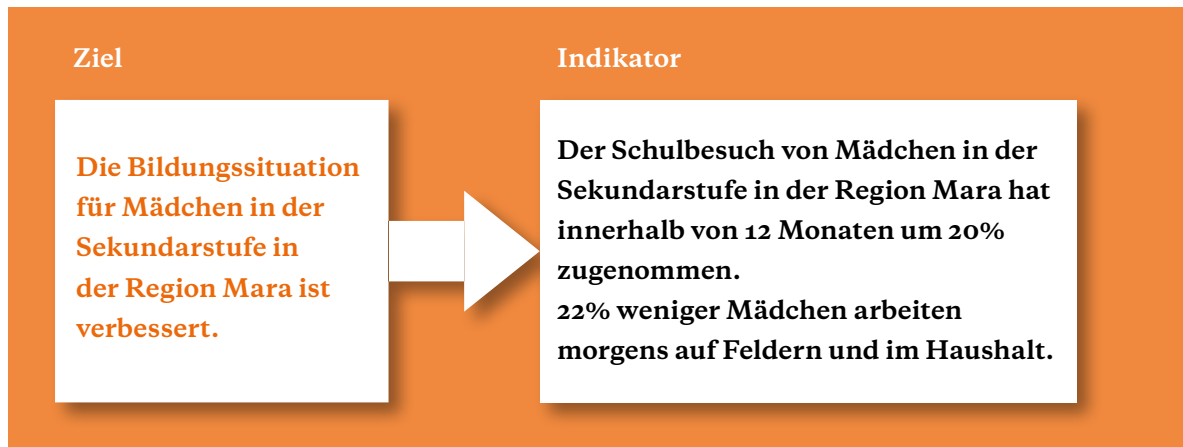
## Wichtige Fragen

Auch vor und während des Monitorings werden Sie sich wichtige Fragen stellen. Hierzu gehören die folgenden:

- Welche Bereiche unserer Arbeit wollen wir überprüfen und dokumentieren?  
Und zu welchem Zweck?
- Wie überprüfen wir den Verlauf des Projekts gemeinsam mit unseren Partnern?
- Welche Daten sind überhaupt wichtig und müssen daher erhoben werden?
- Wie tauschen wir uns mit unseren Partnern aus? Gibt es Absprachen über die Kommunikationsstruktur? Und: Sind diese Absprachen in der Projektvereinbarung verankert?
- Was tun wir, wenn das Projekt anders verläuft als geplant bzw. sich die Planung als unrealistisch erweist?
- Wie gehen wir damit um, wenn Entscheidungen getroffen werden, die den Projektverlauf verändern können?
- Auf welche organisatorischen Strukturen können wir in diesem Fall zurückgreifen (Projektausschuss)? Wer trifft die nötigen Zwischenentscheidungen?

## Indikatoren nutzen

Woran können wir überhaupt erkennen, ob wir dabei sind, unsere Projektziele zu erreichen? Wenn es um diese Frage geht, sind so genannte Indikatoren eine große Hilfe. Indikatoren sind Messgrößen, die Veränderungen in der Projektarbeit aufzeigen können; sie helfen, den Projektfortschritt einzuschätzen und zu überwachen. Ein Beispiel:



Im Alltag sind Indikatoren sehr verbreitet und oft leicht zu bestimmen: Wenn ein Mensch lacht, ist das ein Indikator dafür, dass er sich freut oder froher Stimmung ist. In der Projektarbeit sollten Indikatoren ebenso plausibel sein. Sie müssen in möglichst engem Bezug zum Ziel stehen und genau definiert sein (siehe Beispiel).



### Tipps für die Praxis

- Dokumentation und Auswertung sind kein Selbstzweck; sie dienen einem guten Projektverlauf. Deshalb ist es hilfreich, wenn Sie Ihr Monitoring überschaubar gestalten. Die Informationen über den Fortgang der Arbeit und die Anzahl der Indikatoren auf das Wesentliche zu beschränken, spart Zeit und erleichtert die gemeinsame Auswertung und Analyse.
- Wenn sich herausstellt, dass die Entwicklung des Projekts von der Planung abweicht, sollten alle Beteiligten davon erfahren und in die Problemlösung einbezogen werden. Sollte es zum Beispiel nötig sein, die Arbeitsweise zu verändern, kann dies Widerstand zur Folge haben. Transparenz und die gemeinsame Suche nach neuen Wegen helfen dabei, das Engagement für das Projekt aufrecht zu erhalten.

### Mit Monitoring auf Kurs bleiben - ein Beispiel

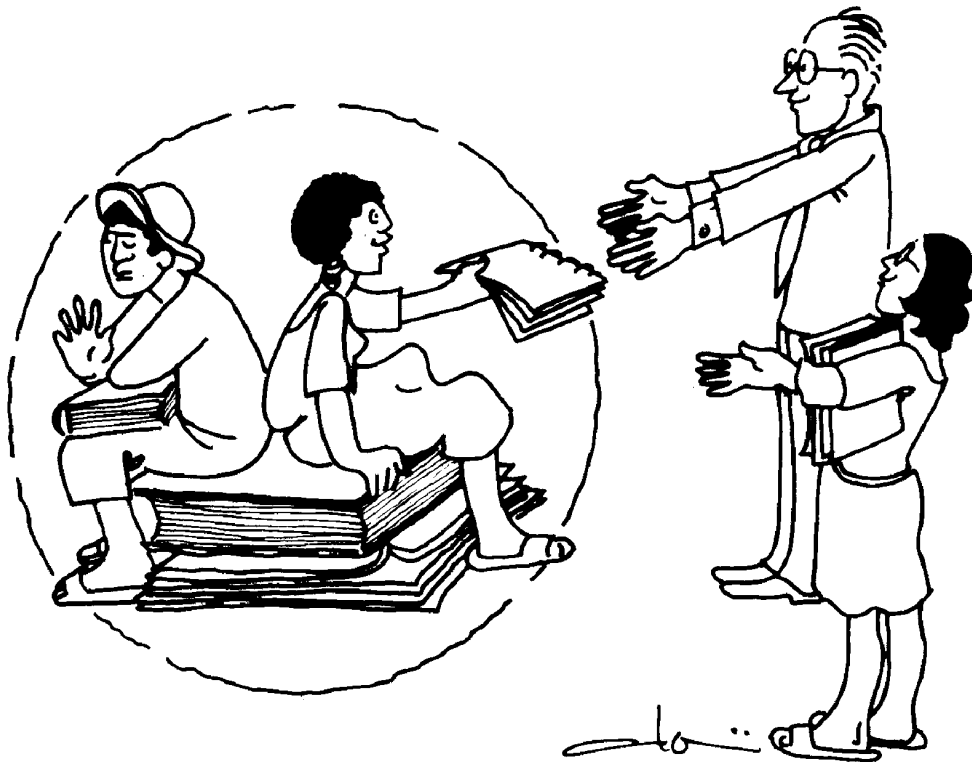
Ein guatemaltekisch - deutsches Partnerschaftsprojekt hat das Ziel, Frauen in ihrer Selbstständigkeit zu stärken und die Ernährungssituation in der Region zu verbessern. Das Kleinkredit-Projekt beinhaltet Trainings in Buchhaltung, Vermarktung und gesunder Ernährung. Das Vorhaben wird engmaschig überprüft und schon nach zwei Monaten stellt sich heraus, dass bestimmte Gemüsesorten wie beispielsweise Tomaten und Bohnen keinen Absatz finden. Die Ursache wird schnell identifiziert, es gibt ein Überangebot in der Region. Die Projektbeteiligten setzen sich zusammen und überlegen sich effektivere Alternativen. Nach weiteren drei Monaten wird deutlich, dass sich Kartoffeln und Mais sehr viel besser verkaufen lassen und die Frauen inzwischen einen deutlichen Gewinn machen. Dieses einfache Beispiel zeigt, dass Unzulänglichkeiten bei der Situationsanalyse durch ein engmaschiges Monitoring behoben werden können.

## „Klare Rechenschaftslegung schafft Vertrauen!“

Deshalb ist es sinnvoll, ein unabhängiges, registriertes und staatlich anerkanntes Audit- bzw. Buchprüfungsbüro im Projektland mit einem Rechenschaftsbericht zu betrauen. Es weist die ordnungsgemäße Verwendung von Geldern nach und bestätigt, dass das Projekt rechtlich einwandfrei durchgeführt wurde. Es weist nach, dass bestimmte Gegenstände oder Materialien angeschafft wurden und dass die Partner sie dem Antrag bzw. Projekt entsprechend verwendet haben. Dies entlastet beide Partnerschaftsgruppen, trägt zur Transparenz bei und verringert die Gefahr der Korruption.

Für die Förderung eines Projekts durch Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst ist die Rechenschaftslegung wie hier beschrieben verbindlich.

Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst unterstützt Sie bei der Suche nach einem geeigneten Buchprüfer im Projektland!



## 5. Wie schließen wir unser Projekt ab?



### 5.1 Das Projekt evaluieren

gesagt ist nicht gehört

gehört ist nicht verstanden

verstanden ist nicht zugestimmt

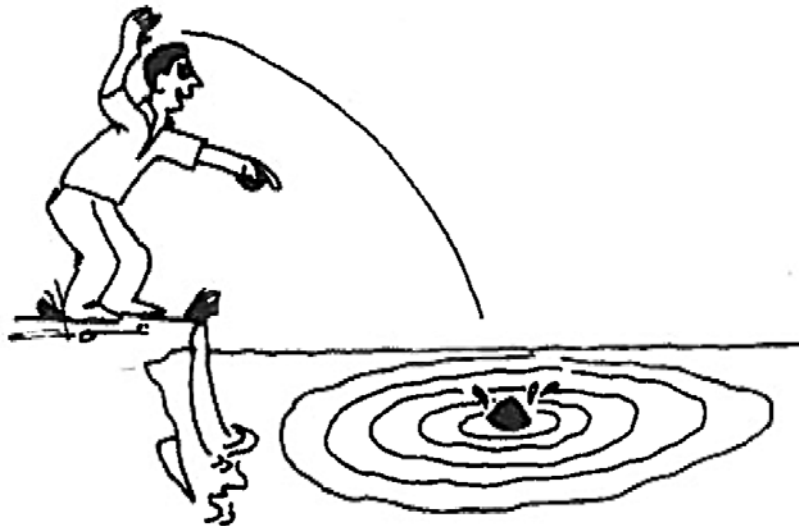
zugestimmt ist nicht angewandt

angewandt ist nicht übernommen

übernommen ist nicht verbessert

**„gemacht“ ist nicht „bewirkt“!**

*Der Stein, der ins Wasser geworfen wird, steht für die Projektaktivitäten. Manche Auswirkungen sind sofort sichtbar, so wie die Wellen auf der Wasseroberfläche. Andere hingegen sind versteckt, wie die abgebrochene Koralle am Meeresgrund, die der Stein getroffen hat. Vieles kann noch zur Wellenbildung beitragen, zum Beispiel der Wind.*



Haben wir unser Ziel erreicht? Hat das Projekt unsere Partnerschaft gestärkt? Und: Was haben wir miteinander gelernt? Solche und ähnliche Fragen stellen sich viele Partnerschaftsgruppen, wenn sie ein Projekt beendet haben. Eine Auswertung bzw. Evaluation des Erreichten ist deshalb sinnvoll und hilfreich.

Es kann wegweisend für Ihre Partnerschaft sein, wenn Sie den Verlauf Ihres Projekts reflektieren und sich mit den Erfahrungen auseinandersetzen, die Sie während des Arbeitsprozesses gemacht haben. Sie können Stärken und Schwächen Ihrer Projektplanung und Ihrer Arbeitsweise identifizieren, für künftige Vorhaben andere Wege beschreiten und die Partnerschaft auf der Grundlage Ihrer Auswertung neu ausrichten.

### **Eine Evaluation hat daher ganz verschiedene Funktionen<sup>14</sup>. Sie**

- überprüft den Sinn und Nutzen eines Projekts,
- weist Arbeitsergebnisse nach,
- dient als Kontrollinstrument, das das Erreichte auf den Prüfstand stellt,
- steigert die Glaubwürdigkeit eines Projekts,
- erleichtert die kritische Selbstreflexion,
- fördert gemeinsames Lernen,
- unterstützt die Neuplanung von Projektphasen (bei Zwischenevaluationen während der Laufzeit des Projekts),
- dient dazu, Handlungsempfehlungen u. a. für einen Aktionsplan festzuhalten, der verbindlich umgesetzt wird.

<sup>14</sup> Die nachfolgend beschriebenen Funktionen finden sich in der „Handreichung für PME-Seminare“ von Dorsi Germann, FAKT, Mai 2003.

## Was haben wir erreicht?

Um festzustellen, was Sie mit Ihrem Projekt erreicht haben, können Sie das Ergebnis Ihrer Arbeit mit den geplanten Zielen vergleichen. Sind die gewünschten Wirkungen des Projekts tatsächlich eingetreten? Haben wir den Zeitplan eingehalten? Stimmen die entstandenen Kosten mit der Finanzplanung überein? Diese und ähnliche Fragen werden Sie beschäftigen, wenn Sie die Ziele und Auswirkungen Ihres Projekts auf den Prüfstand stellen.

## Wie haben wir unser Ziel erreicht?

Nachdem Sie überprüft haben, ob Ihre Ziele erreicht sind, können Sie sich mit dem Arbeitsprozess auseinandersetzen, denn er hat entscheidend zum Erfolg des Projekts beigetragen: Was hat gut geklappt - und warum? Was war hinderlich? Und weshalb? Wo haben wir Fehler gemacht - und wie kamen sie zustande? Wie intensiv Sie den Arbeitsprozess analysieren, sollten Sie in den Partnerschaftsgruppen besprechen.

### Aus Evaluationen lernen...

Ein niedrigschwelliges Mikrokreditprojekt für Migrantinnen und Migranten in Nordafrika hat zum Ziel, die Lebenssituation von 40 afrikanischen Flüchtlingen zu verbessern: Die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer erhalten eine Berufsausbildung; sie werden in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt und in die Lage versetzt, andere Migranten zu unterstützen.

Die Kirche vor Ort, die das Projekt verantwortet, sieht darin eine Möglichkeit, den illegal in Nordafrika lebenden Flüchtlingen einen Teil ihrer Würde zurück zu geben. Die Gemeinschaft der Einwanderinnen und Einwanderer überlegt zunächst, was sie dazu beisteuern könnte, ihre Lebenssituation aus eigener Kraft zu verbessern.

Weil ein entscheidendes Ergebnis ihrer Überlegungen die berufliche Qualifikation ist, nehmen 40 Migrantinnen und Migranten an einer Trainingseinheit zum Kleingewerbe teil. Die Ausbildung soll ihnen ermöglichen, ihren eigenen Lebensunterhalt zu verdienen - als Frisör, Schneiderin, Koch, Automechaniker, Schreinerin oder Maler. Selbstgegründete Netzwerke dienen dazu, sich gegenseitig zu unterstützen und weiter zu empfehlen.

Eine Zwischenevaluation während der ersten Trainingseinheit führt zu dem Ergebnis, dass die Finanzierung für das Projekt nicht ausreicht. So war ursprünglich geplant, alle Auszubildenden über die Kochtrainingsgruppe zu verpflegen. Diese Zusatzbelastung ist aber nicht mit dem Ausbildungsplan vereinbar. Deshalb müssen sich die anderen Trainingsgruppen extern versorgen und dies führt zu zusätzlichen Kosten.

Die Evaluation nach Abschluss des ersten Trainingsdurchgangs ergibt, dass die reine Vermittlung von Fertigkeiten nicht genügt. Das Ziel, dass alle Migrantinnen und Migranten nach der Ausbildung selbständig und unabhängig leben können - wo auch immer - wird teilweise erreicht: Von 20 Einwanderinnen und Einwanderern des ersten Durchgangs schließen 14 ihre Ausbildung erfolgreich ab. Vier von ihnen gehen im Anschluss nach Europa, drei andere folgen ihnen, nachdem sie zunächst im Land gearbeitet haben. Von den sieben Verbleibenden sind drei arbeitslos; vier können sich in Nordafrika ihren Lebensunterhalt verdienen.

Für den zweiten Durchgang mit weiteren 20 Teilnehmenden planen die Projektverant-



wortlichen aus Nordafrika und Deutschland nun eine engmaschige Betreuung während und nach dem Ende der Ausbildung ein. Sie soll die Absolventinnen und Absolventen dabei unterstützen, sich in ihrem menschenunwürdigen Lebensumfeld - in dem ihre Existenz aufgrund ihres illegalen Aufenthaltsstatus permanent bedroht ist - zurecht zu finden und sich eine Existenzgrundlage aufzubauen.

### Welche Erfahrungen waren besonders wichtig?

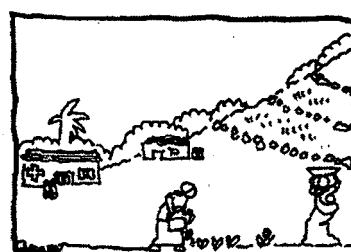
Während der Planung, Organisation und Durchführung eines Projekts machen alle Beteiligten Erfahrungen, die sie emotional beeinflussen - einzeln oder als Gruppe. Projektarbeit ist deshalb nicht nur ein Arbeitsprozess; für die Partnerschaft und für jeden einzelnen Menschen ist sie auch ein Lernprozess. Die Effekte dieses Lernens sollten ebenfalls Teil der Evaluation sein. So können Sie feststellen, ob die Projektarbeit dazu beigetragen hat, die Partnerschaft weiterzuentwickeln und die einzelnen Gruppen zu stärken.

### Werten wir ein Projekt auch aus, wenn es nicht erfolgreich war?

Projektarbeit ist komplex und Unwägbarkeiten können eine geplante Umsetzung erschweren. Auch wenn ein Projekt nicht so erfolgreich ist wie geplant, sollten Sie es evaluieren. Die Gründe für einen Misserfolg zu reflektieren, schützt vor unbedachten Schuldzuweisungen. Es hilft, die Motivation für die Partnerschaft aufrecht zu erhalten und die Projektarbeit dennoch als sinnvoll zu betrachten. Wenn Sie sich die Ursachen für den fehlenden Erfolg bewusst gemacht haben, können Sie daraus Konsequenzen für eine zukünftige Projektgestaltung ziehen.



Geplantes Ziel



Erreichtes Ziel

### Wie werten wir unser Projekt aus?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Projekt auszuwerten: z.B. mit beiden Partnerschaftsgruppen gemeinsam, zunächst getrennt und anschließend gemeinsam, intern oder durch eine externe Fachkraft, durch ein Feedback aller Teilnehmenden oder in einem begrenzten Kreis. Jede Gruppe sollte hierbei ihren eigenen Weg finden. In jedem Fall bietet eine Kombination aus Datensammlungen und Erfahrungsberichten auch hier eine sinnvolle Basis.

### Was steht im Abschlussbericht?

Die Ergebnisse der Evaluation sollten in einen Abschlussbericht (siehe Seite 55) einfließen, der das Projekt ordnungsgemäß beendet. Dabei dokumentiert jede Partnerschaftsgruppe den Bereich, für dessen Planung und Durchführung sie verantwortlich war. Sie reflektiert wesentliche Projektinhalte und arbeitet ihre Stärken und Schwächen heraus. Der Abschlussbericht sollte allen Beteiligten zugänglich sein und umfassend über das gemeinsam Erreichte informieren.



### Tipp für die Praxis

Weil Partnerschaften meist auf Dauer angelegt sind, ist es auch mehrere Jahre nach dem Abschluss eines Projekts noch möglich, dessen Wirkung zu überprüfen.

## 5.2 Den Abschluss feiern

Die Tischlerei ist gebaut, das Wasser fließt, Licht erhellt die Krankenstation, der Berufsabschluss ist erreicht. Spätestens jetzt wird es Zeit zu feiern! Falls Sie dies nicht mit Ihren Partnern gemeinsam tun können, nehmen Sie sich dennoch Zeit dafür. Sie, Ihre Gemeinde und die vielen Menschen, die Ihre Partnerschaftsarbeit unterstützen, haben es verdient, das große Engagement aller zu würdigen. Und spätestens bei der nächsten Begegnung vor Ort wird Sie vermutlich ein Festakt erwarten - auch wenn es schon ein Weilchen her ist, dass Sie Ihr gemeinsames Projekt abschließen konnten...



Der Ev. Kirchenkreis Minden feiert mit seinen Ev.-luth. Partnerkirchengemeinden in der Gegend um Mtae im Usambara-gebirge in Tansania.

## 5.3 Die Öffentlichkeitsarbeit fortsetzen

Für die Partner in Nord und Süd bietet es sich an, ihre Öffentlichkeits- und Informationsarbeit auch nach Abschluss des Projekts fortzuführen. Dabei haben sie nicht nur die Möglichkeit, in ihren Gemeinden über den Fortgang des Projekts zu berichten.

Sie können Menschen auch dazu anregen, ihre Konsumgewohnheiten zu reflektieren und durch den Kauf öko-fairer Produkte mehr Gerechtigkeit im Handel zu schaffen. So bieten örtliche Weltläden oder Eine-Welt-Gruppen immer wieder gemeinsame Aktionen zum Fairen Handel an.

Auch in Kirchenverwaltungen und Gemeinden könnte Ihre Gruppe sich für öko-faires Wirtschaften einsetzen. Denn es geht ja nicht nur um entwicklungspolitische Veränderungen im globalen Süden; genauso wichtig sind Impulse für ein verantwortungsvolles Handeln in Deutschland.

Wenn Sie sich mit Ihrer Gruppe für gerechte Handelsstrukturen engagieren möchten, können Sie sich bestehenden Kampagnen oder Nichtregierungsorganisationen anschließen. Als Fürsprecher der Menschen im globalen Süden stehen sie für Verteilungsgerechtigkeit auf den Weltmärkten ein. Die Verknüpfung dieser so genannten Lobby- und Advocacyarbeit mit der Projektarbeit in Gemeinden ist eine gute Voraussetzung für ein „ganzheitliches“ Engagement - denn der Einsatz für politische Veränderungen auf internationaler Ebene verbindet sich mit der lebensnahen, sehr persönlich geprägten Projektarbeit vor Ort. Hierdurch entsteht auch ein solides Fundament für eine nachhaltige entwicklungspolitische Bildungsarbeit.



Mitglieder des Arbeitskreises Brot für die Welt - TIKATO während einer Mango - Verkaufsaktion in Braunfels. Die Früchte kommen direkt aus der Partnergemeinde in Burkina Faso, in deren Projekte auch der Erlös fließt.

### Wie Projekte bilden ...

Eine Gemeindegruppe aus Deutschland baut gemeinsam mit ihrem Partner ein HIV und AIDS-Zentrum in Südafrika auf. Die deutsche Pastorin nimmt dieses Projekt zum Anlass, sich mit ihren Konfirmandinnen und Konfirmanden über die Folgen von HIV und AIDS in Afrika und in Deutschland auseinander zu setzen. In ihrer Kirche gestaltet sie einen AIDS-Kreuzweg mit vielen anschaulichen Stationen. So klärt sie Besucherinnen und Besucher über die schwerwiegenden Auswirkungen von HIV und AIDS auf.

Mit ihren Aktionen macht die Pastorin auch auf die Situation von HIV und AIDS-Betroffenen in Deutschland aufmerksam. Es gelingt ihr, viele Menschen emotional anzusprechen - und sie mit einem Thema in Verbindung zu bringen, das in Deutschland nur noch wenig Aufmerksamkeit erhält.

**Schlussbemerkung:** Die Projektbeispiele stammen aus der Entwicklungszusammenarbeit; sie sind nicht frei erfunden. In einigen Fällen wurden Länder umbenannt oder wichtige Aspekte verschiedener Projekte zusammengefasst.

# Anhang

## Inhalt

- Förderkriterien (finanzielle Projektförderung)
- Antragsformular für den Partnerschaftsprojektfonds (PPF)
- Checkliste Partnerschaftsprojektfonds
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Muster einer Projektvereinbarung
- Projektkreislauf
- Abschlussbericht für den Partnerschaftsprojektfonds
- Was ist ein Projekt? - Projektmanagement kompakt
- PME - Planning, Monitoring und Evaluation
- Beispielprojekt: Ganzheitlich planen - ein Konzept, das sich bewährt
- Zielfindung: SMART-Methode
- Wofür steht People owned Processes (PoP)?
- Praktische Übungen - nicht nur für PoP
- Von der Antragstellung bis zur ersten Mittelauszahlung

# Förderkriterien (finanzielle Projektförderung) für den Partnerschaftsprojektefonds (PPF)

## 1. Allgemeine Fördervoraussetzungen

- 1.1 Gefördert werden können Projekte geordneter kirchlicher Partnerschaften zwischen Partnern aus Deutschland und Ländern des globalen Südens (Länder, zu denen Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst über Expertise verfügt). Die kirchlichen Partnerschaften müssen einer Mitgliedskirche des Evangelischen Werks für Diakonie und Entwicklung e. V. angehören.
- 1.2 Partnerschaften werden als „geordnet“ anerkannt, wenn
  - a) eine vertragliche Vereinbarung über die Partnerschaftsarbeit zwischen den Partnern vorliegt (Partnerschaftsvertrag) oder zeitnah abgeschlossen wird und
  - b) die Partner seit mindestens drei Jahren zusammenarbeiten.
- 1.3 Partner im globalen Süden können Kirchengemeinden, Kirchenkreise, kirchliche Einrichtungen oder zivilgesellschaftliche Basisgruppen sein, jedoch keine Einzelpersonen.

## 2. Förderfähige Partnerschaftsprojekte

- 2.1 Zuwendungsfähige Partnerschaftsprojekte müssen mit den Grundsätzen von Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst in Einklang stehen (siehe [www.brot-fuer-die-welt.de/inlandsfoerderung](http://www.brot-fuer-die-welt.de/inlandsfoerderung)).
- 2.2 Es darf kein Personenkreis vom Nutzen des Projekts aus Gründen des Glaubens oder der Weltanschauung ausgeschlossen werden.
- 2.3 Das Gesamtprojektvolumen sollte € 40.000,00 nicht übersteigen. Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst fördert höchstens 50% der Gesamtkosten und maximal € 10.000,00.
- 2.4 Gefördert werden nur Projekte, deren klar definierte Ziele innerhalb des vorgesehenen Mittelrahmens und während einer Laufzeit von höchstens zwei Jahren erreicht werden können.
- 2.5 Planungskosten (Workshops, Seminare, Reisekosten) sind bis zu 10% des Projektvolumens zuwendungsfähig.
- 2.6 Pro Antrag ist eine Projektreise bis zu € 500,00 innerhalb des Projektvolumens zuwendungsfähig. Es wird empfohlen, einen CO<sub>2</sub>-Emissionsausgleich für den Flug zu entrichten, der vom Antragstellenden getragen werden muss.
- 2.7 Ausgeschlossen sind
  - a) die Förderung und Bezuschussung der theologischen und pastoralen Arbeit sowie damit zusammenhängende Material- und Personalkosten,
  - b) Ausgaben für vom deutschen Partner entsandtes Personal,
  - c) die Finanzierung laufender Kosten, wie z.B. Miete, Gehälter, Elektrizität, Wasser etc.
- 2.8 Projekte, die sich bereits in der Umsetzung befinden, können nicht gefördert werden. Projekt vorbereitende Maßnahmen können im Kosten- und Finanzierungsplan ausgewiesen werden.
- 2.9 Weder die deutsche Partnerschaftsgruppe noch der Partner im Projektland dürfen die Gesamtdurchführung des Projekts an ein kommerzielles Unternehmen (z.B. Consultingfirma) übertragen.

## 3. Modus der Förderung

- 3.1 Die Förderung erfolgt auf Grundlage eines Antrags mit einem Kosten- und Finanzierungsplan und einem Zeitplan für die Projektdurchführung. Dieser Antrag ist schriftlich an Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst zu stellen.
- 3.2 Antragsteller und Zuwendungsempfänger ist der deutsche Partner.

- 3.3 Die Verantwortlichkeit für die ordnungsgemäße Projektabwicklung liegt beim Antragsteller.
- 3.4 Eine gleichzeitige Förderung mehrerer Projekte ist ausgeschlossen. Eine zweimalige Förderung desselben Projekts ist ausgeschlossen.
- 3.5 50% der Gesamtfinanzierung müssen aus Eigen- und Drittmitteln beider Partner stammen und im Kosten- und Finanzierungsplan ausgewiesen werden. Die Eigenbeteiligung des Partners im Projektland muss quantifizierbar sein und im Antrag beschrieben werden.
- 3.6 Der Kosten- und Finanzierungsplan ist standardisiert. Eine Maske hierzu ist von Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst im Internet bereitgestellt oder kann zusätzlich als Papierversion angefordert werden.
- 3.7 Bei größeren Projektvorhaben (Projektbudget von über € 10.000,00) ist eine Abschätzung der Gesamtkosten in geeigneter Weise, z.B. durch Kostenvoranschläge, nachzuweisen.
- 3.8 Ausgaben für einen Rechenschaftsbericht bzw. für die Prüfung eines Finanzberichts durch einen unabhängigen Prüfer (Auditor) im Projektland sind Teil der Gesamtkosten.
- 3.9 Eine Projektevaluierung gehört zum Projekt. Evaluierungskosten können im Kosten- und Finanzierungsplan ausgewiesen werden.
- 3.10 Dem Antrag ist der Partnerschaftsvertrag beizulegen. Nach der Projektbewilligung ist die von beiden Partnern unterschriebene Projektvereinbarung, in der das Projektvorhaben, seine Abwicklung und die daraus resultierenden Aufgaben beider Seiten beschrieben sind, bei Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst einzureichen.
- 3.11 Der Antrag muss spätestens 3 Monate vor angestrebtem Projektbeginn gestellt werden.
- 3.12 Die Förderanträge sind gleichzeitig auch dem/der jeweiligen landeskirchlichen Beauftragten bzw. der hierfür zuständigen landeskirchlichen Stelle für den kirchlichen Entwicklungsdienst mit der Bitte um Stellungnahme vorzulegen. Anträge von freikirchlichen Partnerschaftsgruppen müssen den entsprechenden Ansprechpersonen oder zuständigen Stellen vorgelegt werden.
- 3.13 Nach einer Bewilligung werden 75 % der bewilligten Mittel auf schriftliche Anforderung hin ausgezahlt. Nach Einreichung, Prüfung und Abnahme der Endberichterstattung einschließlich einer von einem Auditor geprüften Abrechnung erfolgt die Auszahlung des restlichen Betrages.

#### **4. Rechenschaftsbericht und Berichterstattung**

- 4.1 Spätestens sechs Monate nach Projektabschluss sind Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst vom Antragstellenden ein abschließender Bericht sowie eine vom Auditor geprüfte Abrechnung über die Verwendung der eingesetzten Mittel vorzulegen.
- 4.2 Bei einer Projektlaufzeit von 24 Monaten ist nach einem Jahr ein Zwischenbericht einzureichen.
- 4.3 Die Rechnungsprüfung hat durch ein unabhängiges und registriertes Audit- und Buchprüfungsbüro im Projektland zu erfolgen.
- 4.4 Falls projektbezogene Kosten in Deutschland (Planungsworkshops, Kosten für Logistik) anfallen, können diese entsprechend im Kosten- und Finanzierungsplan ausgewiesen und abgerechnet werden. Projektbezogene Belege müssen fünf Jahre lang für eine eventuelle Prüfung aufbewahrt werden.

## Antragsformular für den Partnerschaftsprojektfonds (PPF)

Die Verantwortung für den Antrag bei Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst liegt bei der deutschen Partnerschaftsgruppe. Dennoch sollten Sie prüfen, ob und inwieweit Sie Ihre Partner in die Antragstellung einbeziehen können, damit das Verfahren von Anfang an transparent ist und gemeinsam verantwortet werden kann. Um dieses zu erleichtern, kann eine englische, französische oder spanische Version bei Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst angefordert werden.

<b>Projekt</b>			
<b>Titel:</b>			
<b>Kontakt Daten Rechtsträger</b>			
AntragstellerIn:			
AnsprechpartnerIn:			
Anschrift:			
Telefon:			
E-Mail:			
Landes- oder Freikirche:			
<b>Bankverbindung</b>	KontoinhaberIn:		
	Bankname:		
	IBAN:		
	BIC:		
<b>Kontakt Daten weiterer AnsprechpartnerInnen</b>			
Name:			
Anschrift:			
Telefon:			
E-Mail:			
<b>Partner im Projektland</b>			
Name/ Organisation:			
Kontinent:			
Land:			
Region/Ort:			
<b>Projekt</b>			
Projektlaufzeit (Tag, Monat, Jahr):	Von		Bis
Antrag vom:		Förderzeitraum:	
Gesamtkosten:	€		
Beantragt bei Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst:	€		

## 1. Allgemeine Angaben

### 1.1 Entwicklungspolitische Erfahrungen:

Gemeinsam durchgeführte oder geplante entwicklungspolitische Maßnahmen wie z.B. Begegnungsreisen, Seminare, Projekte

- a) Vorausgegangene Bewilligungen, die vom EED/Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst gefördert wurden (bitte Aktenzeichen angeben)
- b) Maßnahmen, die nicht vom EED/Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst gefördert wurden

### 1.2 Beschreibung des Antragstellers/der Antragstellerin bzw. Rechtsträgers gegenüber Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst:

Geschichte und Vorstellung des eigenen Kirchenkreises/der Kirchengemeinde und der Partnerschaftsarbeit;

Organisationsstruktur: Seit wann gibt es einen Partnerschaftsausschuss, wie viele Mitglieder hat er, wie ist er in die kirchliche Struktur eingebunden, wer ist verantwortlich, wer entscheidet?

Welche Arbeitsschwerpunkte unter welchen Themenstellungen gibt es?

Gibt es in der Partnerschaftsarbeit eventuell Problemanzeigen? Wenn ja, welche?

Wie wird mit dem Partner im Projektland kommuniziert, ist die Kommunikation zufrieden stellend?

### 1.3 Beschreibung des Projektpartners/Rechtsträgers im Projektland:

Geschichte und Vorstellung des Kooperationspartners im globalen Süden;

Organisationsstruktur der Partnerorganisation: Seit wann gibt es einen Partnerschaftsausschuss, wie viele Mitglieder hat er, wie ist er in die kirchliche Struktur eingebunden, wer entscheidet? Was wissen Sie über die Finanzsituation Ihrer Partner?

Projekterfahrung, Qualifikation der Projektverantwortlichen.

## 2. Projektbeschreibung

### 2.1 Projektgenese:

Entstehung der Projektidee, Wege der Kommunikation und Entscheidungsfindung.

### 2.2 Projektumfeld/Kontext des Projekts:

In welches Umfeld ist das Projekt eingebunden?

Situationsanalyse: soziale, kulturelle, religiöse, wirtschaftliche, rechtliche und ökologische Hintergründe, Zusammenhänge und Rahmenbedingungen, die für das Projekt relevant sind.

Welche Vorerfahrungen aus vorangegangenen oder vergleichbaren Projekten der Region liegen vor?

Wer sind mögliche Kooperationspartner?

### 2.3 Problembeschreibung:

Welches Problem soll mit diesem Projekt behoben werden? Was muss verändert werden, um eine verbesserte Situation zu erreichen?

Wie wird dieses Problem von benachteiligten Bevölkerungsgruppen wahrgenommen? Empfinden Frauen und Männer es unterschiedlich ?

### 2.4 Projektziel:

Was ist erreicht, was hat sich verändert, wenn das Projekt erfolgreich abgeschlossen ist (Projektziel)?

Woran kann man erkennen, dass das Projektziel erreicht ist (Indikatoren)?



Sind die Wirkungen, die durch das Projekt zu erwarten sind, auf Frauen, Männer, Kinder unterschiedlich?

### **2.5 Zielgruppe:**

Die Zielgruppe ist in der Regel nicht der Partnerschaftsausschuss im Projektland, sondern es können Frauen-, Männergruppen, Kindergartenkinder, LehrerInnen, Waisen etc. sein.

Welche Zielgruppen und wie viele Menschen profitieren von diesem Projekt?

Wie viele davon sind Frauen, wie viele Männer?

Wie sieht der gemeinsame Entscheidungsprozess aus?

Wie werden die Zielgruppen in die Projektplanung, -durchführung, -begleitung, -auswertung einbezogen?

### **2.6 Beschreibung der Maßnahmen (Aktivitäten):**

Welche Maßnahmen/Aktivitäten sind nötig, um das Projektziel zu erreichen - in welcher Reihenfolge?

Erstellung eines Maßnahmenkatalogs mit der Ausweisung von Planungsschritten.

### **2.7 Personal/Ausstattung:**

Welches Personal (Fachpersonal, Ehrenamtliche etc.) ist nötig, um das Projektziel und die Zwischenziele zu erreichen?

Welche Ausstattung, welches Material wird benötigt?

### **2.8 Kirchliche Einbindung:**

Kirchliche Einbindung des Projekts, z.B. Stellungnahme der übergeordneten kirchlichen Stelle oder Prioritätenliste der Kirchenleitung im Projektland, aus der hervorgeht, dass dieses Projekt bekannt ist und in die Gesamtkonzeption der Kirche vor Ort passt.

## **3. Finanzierung und Risiken des Projekts**

### **3.1 Kosten- und Finanzierungsplan (s. Kosten- und Finanzierungsplan):**

Alle Maßnahmen, die im Projektantrag beschrieben sind, müssen im Kosten- und Finanzierungsplan aufgeführt werden (sämtliche Ausgaben, Personalkosten, Verwaltungskosten, bare Eigenbeteiligung im Inland und ggf. im Projektland etc.). Falls die Projektpartner im globalen Süden statt barer Eigenmittel Material oder ehrenamtliche Arbeit einbringen, müssen diese gesondert beschrieben werden.

### **3.2 Risikoanalyse:**

Abschätzung möglicher unerwünschter Folgen und Nebeneffekte des Projekts:

Welche Faktoren könnten das Erreichen des Projektziels und der Zwischenziele gefährden?

Wie könnte diese Gefährdung aussehen, wer oder was kann sie vermeiden?

Abschätzung verschiedener Interessen von Projektbeteiligten oder Dritten (z.B. Neidfaktor).

## **4. Nachhaltigkeit**

### **Nachhaltigkeit des Projekts:**

Aufzeigen von anvisierten Maßnahmen, die die Nachhaltigkeit des Projekts auch nach dem Ende der Kooperation sichern.

Ist eine Übergabe des Projekts an die Zielgruppe Teil des Strategieplans? Wie ist diese darauf vorbereitet?

Wie können Folgekosten langfristig finanziert bzw. vermieden werden?

## 5. Monitoring

### **Monitoring bzw. Überprüfung der Projektdurchführung:**

Welche Form der Überprüfung für den Projektverlauf wurde mit den Partnern im Projektland verabredet?

In welchem zeitlichen Abstand werden gegenseitige Berichte, Fotoprotokolle etc. kommuniziert?

Gibt es Absprachen über die Kommunikationsstruktur (z.B. einmal monatlich Information per E-Mail)?

Sind diese Absprachen in der Projektvereinbarung verankert? Wie reagieren wir als Antragsteller auf mögliche Veränderungen? Haben wir dafür Strukturen (Projektausschuss)?

## 6. Auswertung

### **Auswertung/Evaluation:**

Welche Form der Auswertung des Gesamtprojekts wurde mit den Partnern im Projektland vereinbart? Gibt es eine Fremd- oder Selbstevaluation? Ist eine getrennte oder eine gemeinsame Auswertung seitens der jeweiligen Projektpartner geplant?

## 7. Auswirkungen auf die Partnerschaftsgruppe

### **Darstellung der möglichen Auswirkungen und des entwicklungspolitischen Lernfeldes für die deutsche Partnerschaftsgruppe:**

Welchen Stellenwert hat die Projektarbeit in der Partnerschaft?

Welche Chancen und Risiken birgt die Projektarbeit für die bisherige Partnerschaftsarbeit?

Wird die Projektarbeit zum Gegenstand entwicklungsbezogener Bildungsarbeit (z.B. im Konfirmandenunterricht, in der Frauenarbeit, in Schulen)?

Wird die Projektarbeit in den Medien veröffentlicht (z.B. Homepage, Gemeindebrief, lokale Presse, Radio und Fernsehen)?

Ist die Partnerschaft auf Misserfolge vorbereitet?

## 8. Auswertungsseminare

### **Geplante Planungs- und Auswertungsseminare:**

Welche Vorbereitungs- und Nachbereitungsmaßnahmen (Seminare, Besuche etc.) sowohl für die Projektzusammenarbeit als auch für die entwicklungspolitische Bildungsarbeit der Partnerschaftsgruppe sind geplant?

## Checkliste Partnerschaftsprojektfonds (PPF)

Der Antrag muss drei Monate vor dem geplanten Projektbeginn gestellt werden, damit genügend Zeit zur Bearbeitung des Antrags sowie zur Beratung durch das Referat Inlandsförderung - Partnerschaftsprojektfonds und die landeskirchlichen Beauftragten des Kirchlichen Entwicklungsdienstes oder die Ökumene-Beauftragten zur Verfügung steht.

**Damit ein Antrag für den Partnerschaftsprojektfonds von Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst bearbeitet werden kann, sind folgende Angaben nötig:**

- Antragsformular
- Optional: Maßnahmenkatalog bzw. Zeitplan des Projekts
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Kostenvoranschläge für das Projekt von den ausführenden Firmen/Organisationen aus dem Projektland
- Stellungnahme oder Prioritätenliste der übergeordneten kirchlichen Institution im Projektland
- Inhalte sowie Ablauf geplanter Vor- und Nachbereitungsseminare
- Beschlussfassung der Gründung der Partnerschaft
- Landeskirchliche Stellungnahme (wird von Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst eingeholt)

Nach einer eventuellen Bewilligung durch Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst:

- Projektvereinbarung zwischen dem deutschen Partner und dem Partner im Projektland, in der das Projektvorhaben, seine Abwicklung und die daraus resultierenden Aufgaben beider Seiten beschrieben sind. Sie sollte nach Abschluss der Planungsphase, nach Bewilligung und vor Projektbeginn getroffen werden.

# Kosten- und Finanzierungsplan



Brot für die Welt –  
Evangelischer  
Entwicklungsdienst

## Einnahmen- und Ausgabenplan

Projektnummer: \_\_\_\_\_

### Partnerschaftsprojektfonds

Bitte füllen Sie **NUR** die hellblau markierten Zellen aus.- **LESEN SIE BITTE DIE ANLEITUNG !!!**

Ausgaben	Geplant €	%-Anteil	Tatsächlich €	%-Anteil
<b>Projektkostenarten im Inland</b>				
010101 z.B. Sachkosten: Telefon, Porto etc.				
010102 z.B. Planungsseminar				
010103 ...				
010104 ...				
010105 ...				
<b>Projektkostenarten im Ausland</b>				
020101 z.B. Fachexpertise/Beratung				
020102 z.B. Materialkosten				
020103 z.B. Ausstattung				
020105 ...				
020106 ...				
020107 ...				
020108 Buchprüfungsbericht				
020109 Unvorhergesehene Kosten, ca. 10%				
<b>Gesamtausgaben:</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>Einnahmen</b>				
000001 Bei Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst beantragte Fördersumme bis max. 50%				
<b>Drittmittel/Kofinanzierung</b>				
z.B. Kirchenkreis				
z.B. Landeskirche				
z.B. Missionswerk				
...				
...				
000002 <b>Kofinanzierung gesamt:</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>Sonstige Einnahmen (Verkaufserlöse, Sponsoring, Teilnehmendenbeiträge, etc.)</b>				
z.B. Eintrittsgelder				
z.B. Verkauf				
...				
000003 <b>Sonstige Einnahmen gesamt:</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>Eigenleistung</b>				
Bare Eigenmittel im Inland				
Bare Eigenmittel: Partner im Projektland				
Material: Partner im Projektland				
Valorisierte Arbeit: Partner im Projektland				
000004 <b>Eigenleistung gesamt:</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>Gesamteinnahmen:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

Gesamteinnahmen	0,00
./. Gesamtausgaben	0,00
<b>Überschuss/Verlust</b>	<b>0,00</b>

Abrechnungsdatum: \_\_\_\_\_

Eine Anleitung zum Ausfüllen des Kosten- und Finanzierungsplans steht zum Download unter [www.brot-fuer-die-welt.de/ppf](http://www.brot-fuer-die-welt.de/ppf) bereit.

# Muster einer Projektvereinbarung

In der Projektvereinbarung wird definiert und verbindlich beschrieben, was Gegenstand der Arbeit ist, wie und wann diese durchgeführt werden soll und welche Aufgaben von welchem Partner wahrgenommen werden. Um den Vereinbarungen mehr Gewicht zu verleihen und die Gefahr von Missverständnissen zu verringern, muss die Projektvereinbarung möglichst genau festhalten, wer wofür verantwortlich ist und welche Aufgaben übernimmt. Dazu gehört auch, dass festgelegt wird, wer in welchen Abständen über den Projektfortgang berichtet, wer welche Kosten übernimmt und in welchen Raten die Überweisungen erfolgen.

- Was muss gemeinsam erledigt werden, was müssen die Partner vor Ort tun?
- Welche Informations- und Kommunikationsebenen müssen noch geschaffen oder verbessert werden, damit eine reibungslose Zusammenarbeit möglich ist?
- Wie erfolgt nach Projektumsetzung die Rechenschaftslegung?

## Projektvereinbarung

zwischen

.....  
(deutsche Partnerschaftsgruppe, Kirchenkreis etc.)

und

.....  
.....  
(Träger im Projektland)

(betrifft das folgende Projekt in dem dafür festgelegten Zeitrahmen)  
(Aktenzeichen/Antragsnummer bei Brot für die Welt -  
Evangelischer Entwicklungsdienst):

**Antragsnummer und Titel:**

## Inhalte:

### 1. Zweck der Projektvereinbarung

### 2. Gegenstand des Projekts:

- Inhalt und Themen
- Ziel, Zwischenziele
- Zielgruppe

### 3. Maßnahmen/Aktionen

- Art der Maßnahmen
- Wichtige Termine (Meilensteine), Projektphasen, Aktions- und Zeitplan

### 4. Rahmenbedingungen der Projektdurchführung

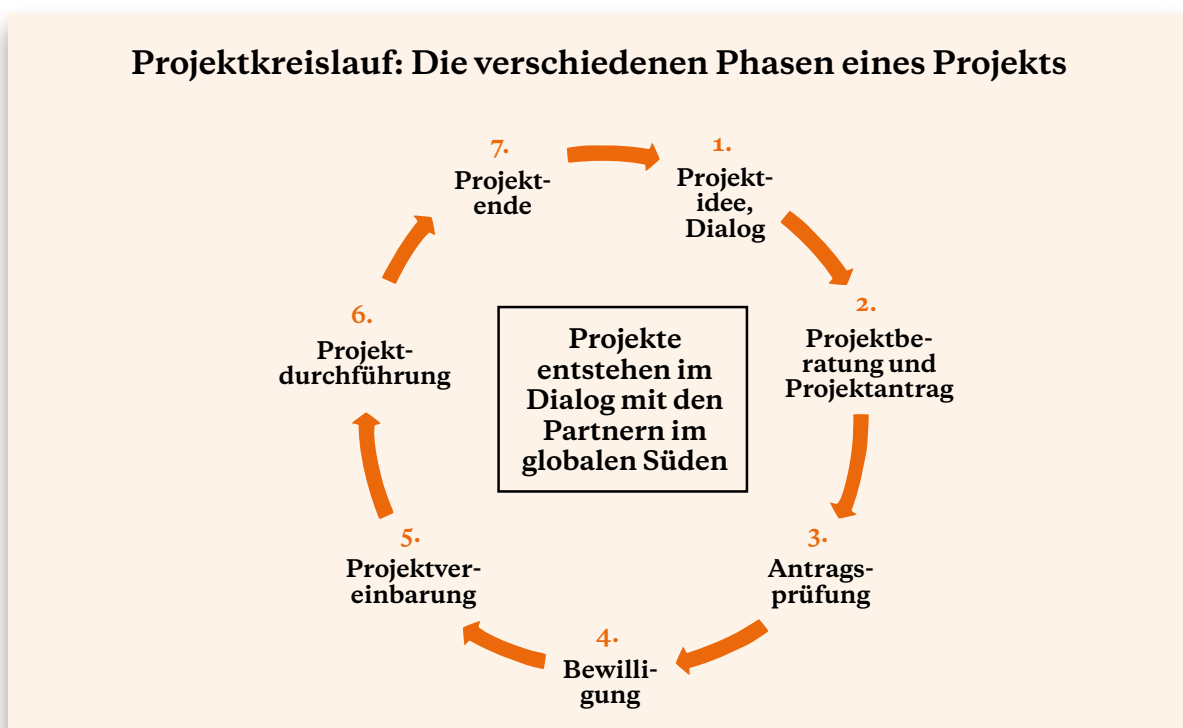
- Zur Verfügung stehende Ressourcen (Arbeitsaufwand, Material, valorisierte Arbeit)
- Zur Verfügung stehendes Gesamtbudget  
(einschließlich der bei Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst beantragten Summe und Eigenbeteiligung der Partner)
- Rechnungslegung
- Überweisung der Mittel
- Buchprüfung/Audit

### 5. Verantwortlichkeiten

- Aufgaben und Pflichten der jeweiligen Vertragspartner
- Art und Häufigkeit der gegenseitigen Information, Art der Berichterstattung
- Entscheidungsprozesse, -strukturen

### 6. Erwartungen der Partner für die gemeinsame Projektarbeit

- Erwartungen an das Projekt
- Erwartungen an die Zusammenarbeit



## Abschlussbericht für den Partnerschaftsprojektfonds

Im Abschlussbericht werden Erfahrungen, Entwicklungen und erreichte Ziele bei der Projektumsetzung sowohl aus Sicht des Partners im Projektland als auch aus Sicht des Antragstellers beschrieben und reflektiert. Dabei ist das Eingehen auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit von besonderer Bedeutung (Beschreibung der Zusammenarbeit, Erfahrungen durch die Projektarbeit, einseitige oder beidseitige Lernprozesse u.a.).

<b>Projekt/Titel:</b>				
<b>Projektnummer:</b>				
<b>Kontaktdaten Rechtsträger</b>				
AntragstellerIn:				
AnsprechpartnerIn:				
Anschrift:				
Telefon:				
E-Mail:				
Landes- oder Freikirche:				
<b>Kontaktdaten weiterer AnsprechpartnerInnen</b>				
Name:				
Anschrift:				
Telefon:				
E-Mail:				
<b>Partner im Projektland</b>				
Name/ Organisation:				
Kontinent:				
Land:				
Region/Ort:				
<b>Bericht</b>				
Berichtszeitraum (Tag, Monat, Jahr):	Von		Bis	

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen so umfassend wie möglich. Falls einige Fragen nicht zu Ihrem Projekt passen, lassen Sie diese bitte aus.

## 1. Projektdurchführung

### 1.1 Zusammenfassung der durchgeführten Maßnahme(n):

Welche Projektschritte und Projektmaßnahmen wurden durchgeführt bzw. umgesetzt?

### 1.2 Änderungen der Projektrahmenbedingungen im Projektland:

Haben sich Änderungen im unmittelbaren Umfeld des Projekts ergeben?  
Führte dies zu Änderungen des Projekts und seiner Durchführung?

### 1.3 Projektaktivitäten:

Welche Projektschritte / Projektmaßnahmen wurden wann durchgeführt bzw. umgesetzt?

Entsprachen diese dem ursprünglichen Operationsplan oder gab es gravierende Änderungen und Abweichungen von diesem und welche Gründe waren hierfür maßgeblich?

Welche unerwarteten Vorkommnisse und Aspekte behinderten den geplanten oder tatsächlich durchgeführten Projektablauf? Welche Änderungen haben sich daraus ergeben? Wie konnte darauf reagiert werden?

Konnte der Kosten- und Finanzierungsplan für das Projekt eingehalten werden?

### 1.4 Geplante und erreichte Ergebnisse und Ziele:

Welche Auswirkungen oder Ergebnisse wurden durch die Projektmaßnahmen erreicht?  
Entsprechen diese den Erwartungen? Wo ergaben sich Änderungen?

Wie wirkt sich die Projektumsetzung auf die Zielgruppe aus (Lebenssituation, Akzeptanz, Partizipation, Berücksichtigung von geschlechterspezifischen Aspekten)?

Welche Änderungen im Lebensumfeld ergaben sich dadurch für die Zielgruppen?

Entsprechen die Ergebnisse den Erwartungen?

Wie wurde das nähere Projektumfeld durch die Umsetzung des Projekts beeinflusst?

## 2. Partnerschaftliche Zusammenarbeit

### 2.1 Erfahrungen in der Zusammenarbeit:

Wie erfolgte die projektbezogene Zusammenarbeit zwischen der deutschen Partnerschaftsgruppe und dem Partner im Projektland (Projektentstehung, Projektplanung, Projektdurchführung)?

Was war hilfreich in der projektbezogenen Zusammenarbeit, wo traten Schwierigkeiten oder unerwartete Aspekte auf?

Welche Veränderungen ergeben sich durch die Projektarbeit in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und in der Kommunikation?

Welche Schlüsse bzw. Konsequenzen werden daraus gezogen?

### 2.2 Partizipation der Zielgruppe:

Wie wurden die Zielgruppen in die Projektplanung, -durchführung und -begleitung einbezogen (qualitativ und quantitativ)?

Wie wurden dabei die unterschiedlichen Rollenverteilungen von Frauen und Männern (Genderaspekte) berücksichtigt?

Welche Reaktionen gibt es seitens der Zielgruppen, welche seitens der nicht direkt vom Nutzen des Projekts Betroffenen?

Was war hilfreich, wo traten Schwierigkeiten oder unerwartete Aspekte auf?

Welche Veränderungen ergeben sich daraus in der Kommunikation mit der Zielgruppe?



### **2.3 Erfahrungen der deutschen Partnerschaftsgruppe:**

Entsprechen die Projektergebnisse und durchgeführten Maßnahmen den Erwartungen der deutschen Partnerschaftsgruppe?  
Welche Zielvorstellungen an das Projekt konnten verwirklicht werden, welche nicht?  
Wie werden mögliche Defizite mit den Partnern im Projektland kommuniziert?

### **2.4 Öffentlichkeitsarbeit:**

Welche Art von Öffentlichkeitsarbeit gab es projektbegleitend?  
Wie bewerten Sie Ihre Öffentlichkeitsarbeit in der Projektzusammenarbeit?

### **2.5 Entwicklungspolitische Bildungsarbeit und Engagement:**

Welche entwicklungspolitischen Lernprozesse wurden angestoßen?  
Wie und wo fließen Erkenntnisse aus der Projektarbeit in die Kirchengemeinde, den Kirchenkreis ein? Führte dies zu konkretem Engagement und Handeln?

### **2.6 Vor- und Nachbereitung / Reflexion, Schlussfolgerungen für die zukünftige Arbeit:**

War die Vorbereitung für die Projektzusammenarbeit ausreichend? Was war gut?  
Wo traten Schwierigkeiten auf?  
Wie wurden das Projekt und seine Durchführung ausgewertet? Wurde der Partner im Projektland an der Auswertung beteiligt? Wenn ja, in welcher Form?  
Was sind die wichtigsten Lernerfahrungen im Berichtszeitraum?  
Welchen Inhalten und Fragen wird sich die Partnerschaftszusammenarbeit zukünftig widmen?

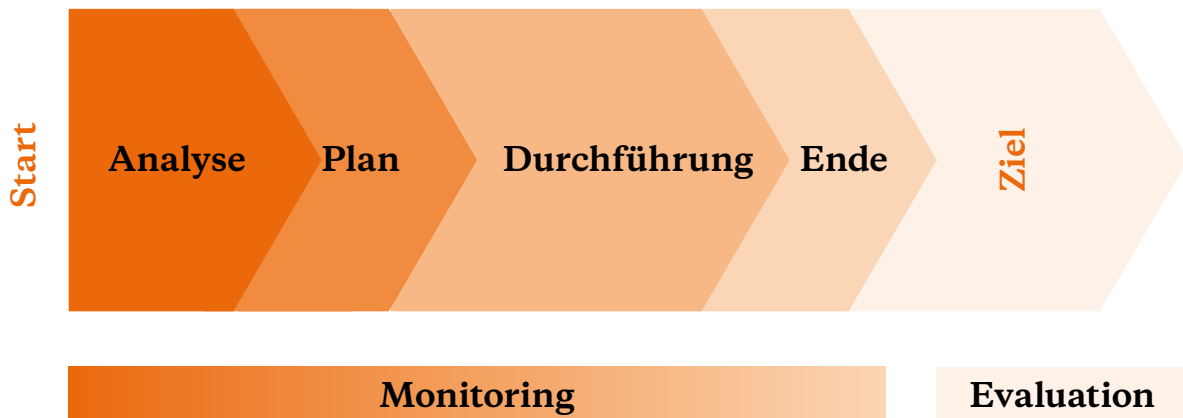
### **2.7 Vorschläge, Anregungen, Wünsche an Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst:**

Welche Erfahrungen wurden im Umgang mit der Qualifizierung und Förderung durch Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst gemacht?  
Wo werden Defizite gesehen?  
Welche Anregungen ergeben sich daraus?

## Was ist ein Projekt? - Projektmanagement kompakt

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, dessen Ziele ebenso präzise definiert sind wie die (finanziellen) Mittel, die zu seiner Durchführung nötig sind<sup>15</sup>. Kein Projekt ist wie das andere, denn jedes Vorhaben findet unter anderen Bedingungen statt und wird von anderen Menschen geplant und durchgeführt.

Allerdings läuft jedes Projekt nach einem bestimmten Grundschema ab. Es sieht folgendermaßen aus<sup>16</sup>:



**Start/Ende:** Wichtiges Merkmal eines Projekts ist, dass es einen klar definierten Anfang und ein klar definiertes Ende hat.

**Ziel:** Ein Projekt hat auch ein klar definiertes Ziel. Dieses Ziel sollten die Partner gemeinsam festlegen.

**Analyse:** Ein Projekt ist immer in ein bestimmtes soziales, kulturelles, religiöses, wirtschaftliches, rechtliches und ökologisches Umfeld eingebettet. Wenn Gruppen dieses Umfeld analysieren und beschreiben, setzen sie sich noch einmal intensiv damit auseinander. Sie erkennen mögliche Grenzen und Herausforderungen und können potentielle Kooperationspartner ausfindig machen.

**Plan:** Auf Grundlage der Situationsanalyse definieren die Partner die Herausforderungen, die sie gemeinsam bearbeiten möchten. Sie formulieren ein entsprechendes Ziel und möglicherweise auch Unterziele. Sie ermitteln lokale Ressourcen (vorhandenes Material, natürliche Gegebenheiten - z.B. Lehm -, landwirtschaftliche Voraussetzungen, Infrastruktur, Personal, Kooperationspartner, Finanzen etc.) und legen dann fest, welche Drittmittel sie benötigen. Und: Sie erstellen einen Aktions- und Zeitplan sowie einen Kosten- und Finanzierungsplan.  
Achtung: Damit die Verluste möglichst gering sind und auch die Partnerschaft nicht gefährdet wird, sollte das Projekt spätestens während der Planung abgebrochen werden, wenn es nicht realisierbar erscheint.

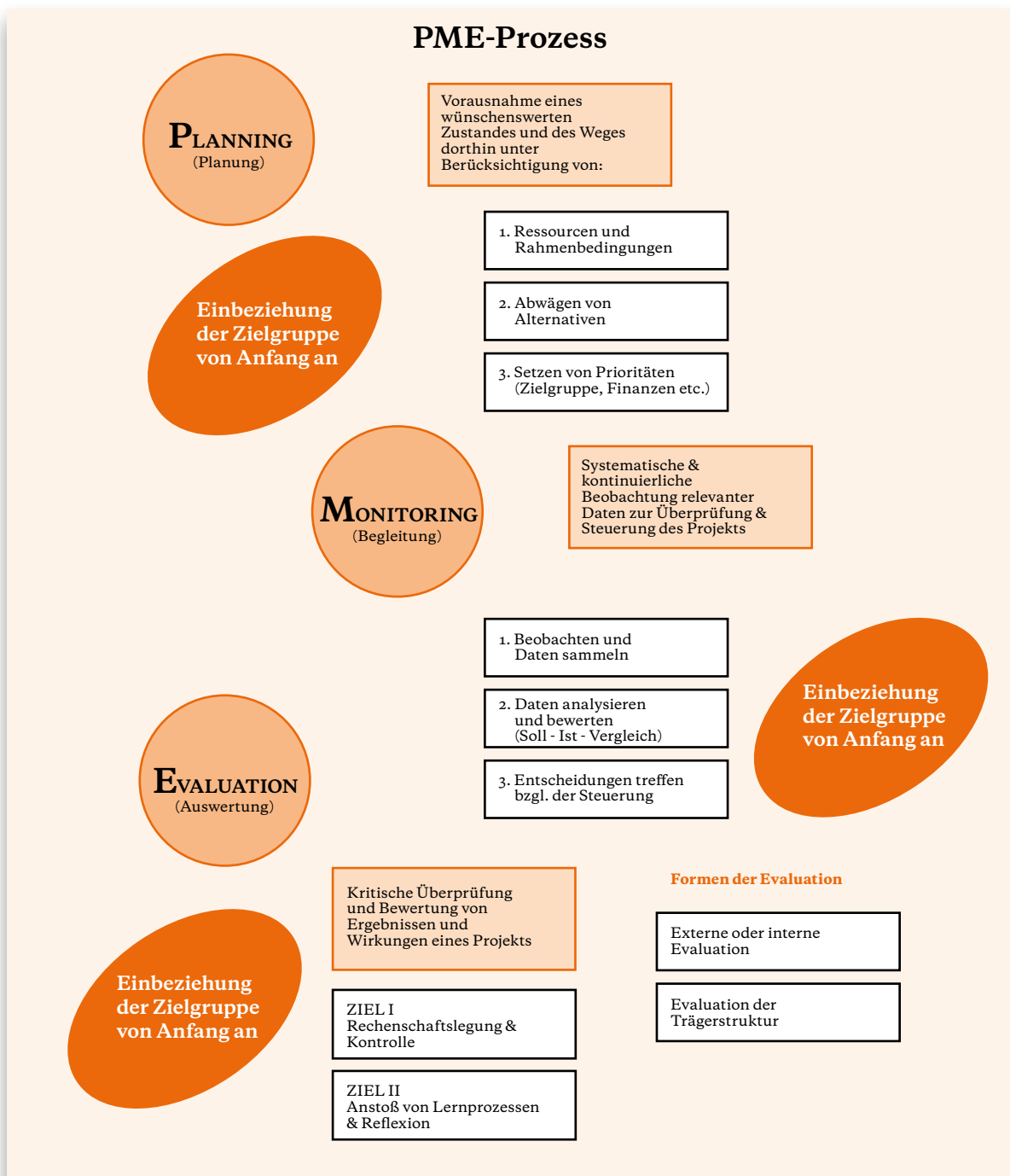
<sup>15</sup> Frei nach Dorsi Germann: Handreichung für PME-Seminare, FAKT 2003

<sup>16</sup> Copyright Götz Nübel, Andrea Schirmer-Müller

**Durchführung:** Nach Abschluss der Planungsphase beginnen die Partner mit der Umsetzung des Projekts.

**Monitoring:** Mit dem Monitoring begleiten und steuern die Partner den gesamten Projektverlauf. Schon in der Planungsphase legen sie fest, in welcher Form und in welchem zeitlichen Rhythmus Berichte über das Projekt angefertigt werden. Dabei sollten sie von Anfang an die Möglichkeit von Korrekturmaßnahmen bzw. einer Gegensteuerung verabreden, wenn das Projekt anders verläuft als geplant.

**Evaluation:** Mit der Evaluation oder Auswertung legen die Partner Rechenschaft über die ordnungsgemäße Verwendung der Projektmittel ab und reflektieren gemeinsam die positiven und negativen Erfahrungen bzw. Lernprozesse in der Projektarbeit.



Quelle: Andrea Schirmer-Müller; in Anlehnung an die „Handreichung für PME-Seminare“ von FAKT, Stuttgart

## **Beispielprojekt: Ganzheitlich planen - ein Konzept, das sich bewährt**

Sie wollen lecke Wasserleitungen reparieren - und führen schließlich ein umfassendes Empowermentprojekt durch: Engagierte Mitglieder eines deutschen Kirchenkreises, die beim Partnerschaftsprojektfonds von Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst nach finanzieller Unterstützung für die Reparatur von alten, lecken Wasserleitungen im Usambaragebirge in Tansania fragen.

Zwei pensionierte Ingenieure und andere Verantwortliche haben bereits vor Ort recherchiert, mit welchen technischen Herausforderungen sie bei diesem Wasserprojekt konfrontiert wären. Nach gründlicher Untersuchung stellt sich heraus, dass die deutsche Partnerschaftsgruppe nicht die erste ist, die zehn Dörfern zu sauberem Trinkwasser verhelfen möchte. Alle Versuche der Vorgänger - darunter die Weltbank, die tansanische Regierung und eine deutsche Fachhochschule - sind gescheitert. In keinem der Dörfer wurden die Leitungen gewartet, niemand übernahm Verantwortung für die Projekte - und so brachen alle Trinkwassersysteme wieder zusammen.

Die beiden Partnerschaftsgruppen beraten sich deshalb mit einer deutschen Wasserspezialistin und mit Verantwortlichen vor Ort - unter ihnen Vertreter des staatlichen „Water Office“ und Wasserexperten der Universität Daressalam. Dabei stellt sich heraus, dass das Reparieren der Wasserleitungen nicht das gewünschte Ziel erreichen würde: die nachhaltige Versorgung der Dörfer mit sauberem Trinkwasser.

### **Die Situationsanalyse**

Bevor sie andere Maßnahmen beschließen, analysieren die Süd- und Nordpartner deshalb zunächst die Situation vor Ort. Folgende Themen beschäftigen sie:

- die sozio-kulturellen Bedingungen
- die Gesundheitssituation
- die Bildungsvoraussetzungen
- die Umweltbedingungen
- die Genderfrage
- die Menschenrechte
- die technischen Voraussetzungen
- die Kommunikationssituation

Die Analyse der Situation in den zehn Dörfern ist besonders durch den Dialog zwischen den Partnern in Nord und Süd geprägt. Begleitet wird sie von einer Beratung des Partnerschaftsprojektfonds von Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst.

## Zielfindung

Am Ende der Analyse steht ein neues Ziel: Die Bevölkerung ist durch die Aneignung verschiedener Fähigkeiten („Capacity Development“ oder Empowerment-Projekt) in der Lage, langfristig für eine gerechte und nachhaltige Wasserverteilung zu sorgen.

## Maßnahmen

In den zehn Projektdörfern übernimmt die Bevölkerung die Verantwortung für das Projekt. Sie gründet Wasserkomitees - so genannte maintenance teams, die das Vorhaben koordinieren. Unter der Leitung eines tansanischen Wasseringenieurs bereiten sich die Mitglieder der Komitees auf ihre Aufgaben vor. Hierzu gehören Buchhaltung und Verwaltung, Fundraising, Moderationstraining und Konfliktmanagement, Umwelt-, Gesundheits- und Hygienebildung, Maurerarbeiten, Installation und die Reparatur der bestehenden Wasserleitungen. Auch aus den Themen, die die Partner während der Situationsanalyse bewegt haben, leiten sie wichtige Maßnahmen ab:

### 1. Sozio-kultureller Hintergrund

Vor dem Hintergrund, dass Wasser ein soziales Gut ist, führen eine deutsche Doktorandin und tansanische Studierende an einer Universität im Projektland eine Studie durch, die gleichzeitig Grundlage für deren Zertifikat in Erhebungsmethodik ist. Mit ihrer Studie wollen sie das Sozialgefüge in den Dörfern untersuchen und herausfinden, wie Interessen und Machtverhältnisse verteilt sind, ob es Randgruppen gibt, wer bislang welchen Zugang zu Wasser hat und welche kulturellen Gegebenheiten im Projektzusammenhang eine Rolle spielen. Die Studie vermittelt ein besseres Verständnis der dörflichen Struktur und ermöglicht den Wasserkomitees sensiblere und differenziertere Entscheidungen.

### 2. Gesundheitsaspekt

Die Gesundheit der Bevölkerung hängt nicht nur von der Qualität des Wassers ab. Auch das Bemühen um eine fachgerechte Entsorgung der Abwässer wird zu den Aufgaben der Komitees gehören. Es ist außerdem geplant, Mitarbeitende der Gesundheitsstation zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für Hygieneschulungen auszubilden.

### 3. Bildungssektor

Erzieherinnen, Lehrerinnen und Lehrer lassen sich fortbilden, um Bildungsprojekte und Hygieneschulungen in Kindergärten und Schulen durchführen zu können.

### 4. Umweltsektor

Das Projekt kümmert sich auch um Umwelterziehung. Dabei geht es nicht nur um den sparsamen Umgang mit Wasser: Das Abkochen von Wasser ist mit Abholzung verbunden und diese führt in der Usambararegion zu gravierender Bodenerosion. Ziel ist deshalb, eine umweltgerechte Lösung zu erarbeiten.

### 5. Gender

Wasserholen ist in vielen Teilen Afrikas Aufgabe von Frauen und Mädchen. Diese Zielgruppe und ihre Bedürfnisse werden deshalb von Beginn an in die Entwicklung des Wasserprojekts einbezogen.

### 6. Menschenrechte

Der Zugang zu sauberem Trinkwasser ist ein Menschenrecht und muss deshalb als Staatenpflicht behandelt werden. Die Kommunikation mit der lokalen Wasserbehörde wird weiter ausgebaut.

### 7. Technik

Der Bau von Wasserleitungssystemen und deren Wartung setzen technisches Knowhow voraus. Auch müssen finanzielle Mittel für den Bau und die Wartung der Leitungen zur Verfügung stehen. Die Komitees erheben deshalb einen „Wasserpfennig“, der in einen Rücklagenfonds fließt.

## 8. Kooperation

Die Kooperation zwischen Nord- und Südpartnern, kommunalen Behörden und wissenschaftlichen Institutionen muss gestärkt werden, um das Projekt erfolgreich durchzuführen.



Gemeinsames Theaterprojekt zum Thema „Wasser für alle“ mit Jugendlichen aus dem Ev. Kirchenkreis Minden und den Ev. Partnerkirchengemeinden um Mtae im Usambaragebirge in Tansania.

### Öffentlichkeitsarbeit in Nord und Süd

Begleitend zum Wasserprojekt setzen sich Jugendliche beider Partnergemeinden in Tansania mit dem Thema „Wasser für alle“ auseinander. Aus einer biblischen Geschichte („Jesus und die Frau am Jakobsbrunnen“) und einer afrikanischen Fabel („Wie der Hase seine langen Ohren bekam“) gestalten sie eine lebendige Szenencollage in drei Sprachen (Deutsch, Kiswahili und Englisch). Mit Kostümen, Requisiten und Musikinstrumenten sind die Jugendlichen meist zu Fuß unterwegs, um zu den Aufführungsorten in den Dörfern am Nordrand des Usambaragebirges zu gelangen, in denen sich Dorfversammlungen zum Thema Wasserversorgung anschließen. Zurück in Deutschland, bringen die jungen Leute ihre Erfahrungen aus Tansania in unterschiedliche Veranstaltungen ihrer Kirchengemeinde ein.

#### Ungewollte Erwartungen...

Ohne zu bedenken, was sie dadurch auslösen, reisen die Nordpartner nach Simbabwe um vor Ort zu recherchieren. Sie analysieren die Wasserqualität und suchen im Dorf nach Quellen. Nach kurzer Zeit wird von der Bevölkerung die frohe Botschaft verkündet: „Die Deutschen bringen das Wasser!“

Offensichtlich sind durch den Besuch hohe Erwartungen geweckt und damit zugleich die so genannte Empfängermentalität gefördert worden. Die Identifikation mit dem Projekt ist nicht mehr gegeben, was folgende Szene veranschaulicht. Nach Inbetriebnahme der öffentlichen Zapfstellen beschwert sich ein Mann: „Wer bezahlt eigentlich mich, wenn ich den vollen Eimer vom Wasserhahn zu meiner Hütte trage?“



#### Tipps für die Praxis

- In Dörfern ist in der Regel profundes Wissen vor allem bei älteren Menschen vorhanden, auf das unbedingt zurückgegriffen werden sollte. Dieser Prozess trägt wesentlich zur Identifikation mit dem Projekt bei.
- Ein sensibles Vorgehen bei Recherchereisen verhindert überzogene Erwartungen und die Entstehung einer Empfängermentalität.

## Zielfindung: SMART-Methode

<b>S</b>	<b>Spezifisch</b>	Ziele sind für alle Beteiligten <b>verständlich, präzise, spezifisch und eindeutig definiert</b> . Nicht klar formulierte Ziele führen dazu, dass die Partner unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was mit dem Projektvorhaben erreicht werden soll.
<b>M</b>	<b>Messbar</b>	Das Ziel ist <b>messbar</b> . Dadurch sind z.B. die einzelnen Schritte des Projekts immer wieder überprüfbar (wer, was, wann, wie viel, wie oft?).
<b>A</b>	<b>Angemessen</b>	Das Ziel und die Zwischenziele sind <b>angemessen</b> , d.h. <b>erreichbar</b> und von allen Beteiligten (Partnerschaftsgruppen, Zielgruppe, Kirchenleitung etc.) akzeptiert.
<b>R</b>	<b>Relevant</b>	Das Ziel weist einen <b>Mehrwert</b> zum Ausgangspunkt aus, muss passen und ist gleichzeitig <b>realistisch</b> .
<b>T</b>	<b>Terminiert</b>	Das Ziel ist <b>terminiert</b> , hat eine Terminvorgabe, die in einer bestimmten Zeit erreicht ist. Das Projekt hat einen Endpunkt.

## Wofür steht People owned Processes (PoP)?

**PoP** richtet sich an Gruppen, die aufgrund gemeinsamer Interessen etwas unternehmen möchten.

**PoP** stellt Ressourcen in den Mittelpunkt, die lokal vorhanden und erreichbar sind und verzichtet auf materielle und finanzielle Geschenke (ausgenommen sind Beratung und Fortbildung; die Gruppen können sich bei Bedarf materielle Unterstützung durch staatliche Fonds, Mikrofinanzinstitutionen und andere NGO etc. holen).

**PoP** ermutigt zur Entdeckung von Gelegenheiten und Chancen und lenkt dadurch den Blick auf Selbsthilfepotentiale.

**PoP** ist ein „Hebammenansatz“. Die Gruppen sollen in ihrem eigenen Prozess begleitet und nicht mit Expertenwissen überrollt werden.

**PoP** basiert auf der Veränderung des herkömmlichen Rollenverständnisses, nicht auf dem Versuch, die Einstellung der Menschen zu ändern, die von einem Projekt profitieren sollen.

**PoP** bzw. die mit diesem Ansatz arbeitende Organisation wird von den Menschen ausgewählt; die Organisation geht nicht von sich aus auf die Gruppen oder Gemeinschaften zu; Art und Dauer der Zusammenarbeit werden gemeinsam und gleichberechtigt von den Vertragspartnern festgelegt.

## Praktische Übungen - nicht nur für PoP

Die folgenden Beispiele sind nicht nur für den PoP-Prozess sinnvoll. Sie können auch angewendet werden, wenn Gruppen ihr Projekt auf anderen Wegen planen und durchführen.

### Bewusstseinsbildung und Analyse

#### Knotty game

Zu den Übungen, die das Bewusstsein dafür schärfen, welches Potential in den Gruppen (bzw. der Gemeinschaft) steckt, gehört das Knotenspiel oder knotty game. Hierbei gehen alle Teilnehmenden mit geschlossenen Augen aufeinander zu und fassen sich an den Händen. Es entsteht ein Durcheinander der Hände, das alle gemeinsam entwirren müssen, bis ein übersichtlicher Kreis entsteht. Das Knotenspiel kann dazu dienen, den Grundstein für selbstverantwortliches Handeln zu legen. Lokal vorhandene bzw. empfundene Probleme (= die verknoteten Hände) werden so wahrgenommen, dass sie nur von den Spielenden selbst und ohne Handlungsanweisungen von außen lösbar sind. Dies hilft bei der Rollenklärung und bedeutet für die Beteiligten eine Motivation, selbst aktiv zu werden („The solution comes from within us“).



Knotty Game beim Seminar des Partnerschaftsprojektfonds 2014 in Berlin.

#### Das offene Mapping

Durch diese Methode kann eine Gruppe herausfinden, welche Potentiale in ihrer Gemeinschaft vorhanden sind. Mit einfachen, überall vorhandenen Materialien (Steinen, Blättern, Abfall usw.) wird ein Bild des Dorfes modelliert, das alles enthält, was den Beteiligten wichtig erscheint (Häuser, Wege, Brunnen, Marktplätze, Orte kultureller Bedeutung etc.). Ein Bild kann von allen gemeinsam oder nach Gruppen getrennt erstellt werden (Frauen, Männer, Jugendliche, Ältere etc.). Sind die Bilder fertig, werden sie diskutiert, ergänzt, korrigiert usw. Wichtig ist dabei, miteinander ins Gespräch zu kommen.

Es ist oft erstaunlich, welche Erkenntnisprozesse bereits in diesem frühen Stadium in Gang gesetzt werden („Hier gibt es ja mehr, als ich dachte.“; „Warum werden diese Wasserstellen eigentlich nicht mehr genutzt?“...). Zum Festhalten der Ausgangssituation genügt es, die (vergänglichen) Werke auf Papier zu übertragen; sie verbleiben bei den Gruppen und dienen gegebenenfalls als Ausgangspunkt für spätere Vergleiche.

#### Der Tageskalender

Neben dem Mapping gibt es weitere Übungen, die interessante Diskussionen über entwicklungs-politische Themen provozieren können, etwa den Tageskalender (daily calendar, 24 h calendar), in den Männer und Frauen getrennt ihren üblichen Tagesablauf in Tätigkeiten und Zeitbedarf eintragen und anschließend vergleichen. Dieses Instrument hat sich in der Praxis als ausgesprochen effektiv erwiesen, denn es verdeutlicht traditionelle Geschlechterrollen und die ungleiche Verteilung von Lasten und Verantwortung. Viele positive, in Evaluationen hervorgehobene Veränderungen im Verhältnis von Frauen und Männern sind auf (gut moderierte) Tageskalender zurückzuführen.



## Weitere Übungen

### Der Jahreskalender

oder seasonal calendar stellt den Verlauf von zwölf Monaten dar, insbesondere Pflanz- und Erntezeiten, Feste und andere markante Ereignisse; er verdeutlicht besonders arbeitsreiche Phasen und solche mit mehr Leerlauf - und hilft so bei der besseren Planung wirtschaftlicher und sozialer Aktivitäten und bei der effizienteren Nutzung der Ressource „Zeit“.

### Die Zeitschiene

oder time line verdeutlicht Ereignisse und ihre Verknüpfung innerhalb eines bestimmten historischen Zeitraums. Ein langer Faden oder ein Seil werden auf den Boden gelegt. Die Monate des Jahres und wichtige Eckdaten (Feiertage, Feste etc.) werden auf Moderationskarten entlang der Zeitschiene verteilt - außerdem Ereignisse, die für die Analyse der Situation wichtig sind. Die Zeitschiene hilft, Hintergründe, Ursachen und Wirkungen zu erkennen und bringt die Beteiligten auf einen gemeinsamen Kenntnisstand. Es ist eine besonders multifunktionale Methode, die sich nicht nur in der Analyse- und Planungsphase, sondern auch in den Bereichen Konfliktlösung und Evaluierung gut einsetzen lässt.

## Auswerten / Evaluieren des Projekts

Während des regelmäßigen Monitoring und der Auswertung am Ende eines selbst gewählten Zeitraums kann die Gruppe mit Hilfe der oben beschriebenen Analyseinstrumente das Erreichte auswerten und mit der Ausgangslage vergleichen. Sehr beliebt sind hierbei das offene Mapping, der Tages- und Jahreskalender und die Zeitschiene. Sie dienen dazu, Ursachen und Wirkungen zuzuordnen und Veränderungen festzuhalten, die nicht-materieller Natur sind.



Seminar des Partnerschaftsprojektfonds „Nachhaltige Projektarbeit in kirchlichen Partnerschaften“ 2014 in Düsseldorf.



## Impressum

### Herausgeber

Brot für die Welt -  
Evangelischer Entwicklungsdienst  
Caroline-Michaelis-Str. 1  
10115 Berlin

Tel 030 65211 - 0  
Fax 030 65211-3333  
kontakt@brot-fuer-die-welt.de  
www.brot-fuer-die-welt.de

### Autorinnen

Birte Asja Detjen,  
Andrea Schirmer-Müller

### Redaktion

Thomas Sandner (V.i.S.d.P.)  
Jasmin Bergemann  
Birte Asja Detjen  
Barbara Riek  
Andrea Schirmer-Müller  
Regina Seitz

### Layoutgestaltung

Friedrich Don, Waiblingen

### Druck

RETSCH Druck, Nagold  
Art.-Nr. 139 500 080

Gedruckt auf Recyclingpapier

Berlin, Dezember 2014



## Bildnachweis

Seite	Name
Umschlag außen	© Petra Röhr-Rouendaal Titel: „South Africans“
Umschlag innen (von links nach rechts)	Dorothea Schaupp, <i>Partnerschaftsprojekt: „Förderung ökologischer Landwirtschaft“, Freundeskreis Partnerschaft Übersee, Kirchenkreis Markgräflerland und Landfrauengruppe GEPSULTRA, Indonesien</i> Anne Hindrichs, <i>Partnerschaftsprojekt: „Bildungsprogramm Primarbereich“, Ev. Kirchengemeinde Düren und CPUR Juliaca, Peru</i> Dietmar Oltmanns, <i>Partnerschaftsprojekt: „Verwaltungs- und Trainingsgebäude des Swart Umfolozi Home Based Care Centre“, Ev.-luth. St. Petri Kirchengemeinde Oyten und Ev.-luth. Ekuhlengeni Gemeinde, ELCSA, Südafrika</i> Dr. Arnold Fuchs Romain Rabearisoa, <i>Partnerschaftsprojekt: „Landwirtschaftliche Dorfentwicklung“, Ökumenische Umweltgruppe an der Thomas- und St. Franziskuskirche, Düsseldorf und Tea Longo, Madagaskar</i> Anne Hindrichs
04	Jutta Homey, <i>Partnerschaftsprojekt: „Frauenseminar in Tansania“, Ev.-luth. Kirchenkreis Hildesheim-Sarstedt und Central Diocese Singida, ELCT, Tansania</i>
06	Christoph Püschner
07	Christoph Püschner
08	Oliver Reinhardt, Dorsi Germann
09	Thomas Lohnes
10	Claudia Bohner
11	Dorsi Germann
12	in Anlehnung an: www.informatik.uni-oldenburg.de
14	Frank Schultze; Reiner Strauss
15	Andrea Schirmer-Müller
17	Martin Domke
19	Martin Müller-Lorch
20	Erika Könemann
21	Cornelia Kesten
23	Dr. Martin Kesten
27	Jörg Jerzembeck-Kuhlmann
29	www.gruener-hahn.net/
30	Reiner Strauss
31	Dorsi Germann
32	Dorsi Germann, Dr. Arnold Fuchs
33	Dr. Wilhelm Wilmers
34	Claudia Bohner
35	Christof Krackhardt, Dorsi Germann
38	Dorsi Germann, Heidi J. Stiewink
39	Dorsi Germann
41	Dorsi Germann
42	Andreas Duderstedt
43	Heidi J. Stiewink
62	Andreas Duderstedt
64	Jasmin Bergemann
65	Partnerschaftsprojektfonds

Brot für die Welt -  
Evangelischer Entwicklungsdienst  
Inlandsförderung  
- Partnerschaftsprojektefonds -  
Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin

Tel +49 30 65211 1274  
Fax +49 30 65211 3274  
partnerschaftsprojektefonds@brot-fuer-die-welt.de  
www.brot-fuer-die-welt.de/ppf

**Brot**  
für die Welt