



**Dokumentation der  
Internationalen Fachtagung  
der Personaldienste der  
Entwicklungszusammenarbeit**

**„Mehr-Wert Mensch – Fachkräfte zeigen Wirkung“**

**Methoden und Instrumente der Wirkungserfassung  
in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit**

**Lindau am Bodensee  
02. – 03. April 2008**

**Programm**

*Mittwoch, 02. April 2008*

---

14.00 Uhr	<b>Begrüßungskaffee und Kennenlernen</b>
14.45 Uhr	<b>Offizielle Begrüßung</b>
15.00 bis 17.00 Uhr	<b>„state of the art“ der Wirkungserfassung – Welche Herausforderungen und Fragen ergeben sich an die Personelle Zusammenarbeit</b> Inputs mit Diskussionen Ressourcepersonen: Dr. Walter Egli, ETH Zürich, Dkfm. Roland Mangold, proEval, Dornbirn
17.00 bis 18.00 Uhr	<b>Welche Erfahrungen gibt es in unseren Häusern?</b> Gruppenarbeit zu den Inputs mit Beispielen aus der Arbeit von AGEH, HORIZONT3000 und INTERTEAM
18.00 bis 20.00 Uhr	<i>Abendessen</i>
20.00 bis 21.00 Uhr	<b>Offener Erfahrungsaustausch zum Thema Wirkungserfassung</b> Informelle Gesprächsrunden

*Donnerstag, 03. April 2008*

---

9.00 bis 10.30 Uhr	<b>Sozial-ethische Aspekte zum Thema Wirkungsmessung</b> Input mit Diskussion Ressourceperson: Prof. Dr. Andreas Lob-Hüdepohl, KHSB Berlin
10.30 bis 11.00 Uhr	<i>Pause</i>
11.00 bis 12.00 Uhr	<b>Eckpunkte für die Wirkungsmessung eines Personaleinsatzes</b> Arbeitsgruppen zu den Inputs
12.00 bis 13.30 Uhr	<i>Mittagessen</i>
13.30 bis 14.30 Uhr	<b>Präsentation der Arbeitsergebnisse und Synthese</b> Plenum
14.30 bis 15.00 Uhr	<b>Ausblick und Resumee der Veranstalter</b>  <b>Verabschiedung</b>

## Eröffnung der Tagung



Die Tagung wurde durch die drei Geschäftsleitungen Jeanine Kosch, INTERTEAM, Michael Steeb, AGEH und Petra Navara-Unterluggauer, HORIZONT3000 (hinten von l.n.r.) eröffnet. Im Vordergrund der Moderator der Tagung Martin Hauszer.

AGEH, HORIZONT3000 und Interteam knüpfen mit dieser Tagung an die gemeinsame Fachtagung „Mehr-Wert Mensch – Personelle Zusammenarbeit im Kreuzfeuer“ vom Mai 2005 an. Ein Resümee damals war, dass die durch die personelle Zusammenarbeit erzielten Wirkungen deutlicher herausgearbeitet werden müssen.

Das Thema „Wirkungsbeobachtung in der Entwicklungszusammenarbeit“ ist besonders mit der 2005 verabschiedeten „Paris Declaration of Aid Effectiveness“ zum viel diskutierten Thema geworden. Im Rahmen der grundsätzlichen Auseinandersetzung um geeignete Methoden der Wirkungserfassung in der Entwicklungszusammenarbeit stellt sich die Frage nach geeigneten Instrumenten für die Personelle Zusammenarbeit ganz besonders. Denn die Mitarbeit von Fachkräften findet in einem komplexen Gefüge von sich entwickelnden Prozessen und durch Wechselwirkungen zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen statt. Es wäre vermessen, die Wirkungsmessung eines Gesamtprojektes auf die Fachkraft zu übertragen. Bisher fehlen in der Personellen Zusammenarbeit Instrumente, um die Wirkungen von Fachkräften selbst adäquat zu erfassen.

Ziel dieser beiden Tage ist es gemeinsam mit anderen Personalentsendendiensten die bisherigen Ansätze zur Wirkungserfassung von Entwicklungsfachkräften in den unterschiedlichen Organisationen auszutauschen und im Blick wissenschaftlicher Erkenntnisse zu diskutieren. Eine gemeinsame Verständigung darüber, was die Personalentsendendienste erfassen und messen wollen und was ein Instrument erfüllen muss, um dem besonderen Beitrag von Personeller Zusammenarbeit gerecht zu werden soll am Ende der Tagung stehen.

## 1. „state of the art“ der Wirkungserfassung – Welche Herausforderungen und Fragen ergeben sich an die Personelle Zusammenarbeit

Inputs mit Diskussionen

Ressourcepersonen:

Dr. Walter Egli, ETH Zürich

Roland Mangold, proEval, Dornbirn

Siehe Anlagen:

Anlage 1: Powerpoint-Präsentation: Dr. Walter Egli, Herausforderung der Wirkungserfassung von Personaleinsätzen in der EZA

Anlage 2: Diskussion zum Input von Dr. Walter Egli

Anlage 3: Präsentation: Dkfm. Roland Mangold, Wirkung in der personellen Zusammenarbeit

Anlage 4: Diskussion zum Input von Dkfm. Roland Mangold



Expertendiskussion mit Martin Hauszer (Moderator), Walter Egli und Roland Mangold (v. l. n. r.)

2.  
**Arbeitsgruppen zu den Inputs:**  
**Welche neuen Erkenntnisse haben wir aus den Inputs gewonnen?**



- Verkürzte Wirkungserfassung ⇨ wenig Sinn
- proEval-Modell: Zirkuläres Element
- „Veränderungsfrage“ most significant change
- „Es geht nicht darum, warum etwas ist, sondern (vorerst mal) was ist.“
- Es gibt Alternativen zu Zieldenken ⇨ nämlich Veränderung/Wirkungserfassung
- Lernen durch Handeln: Absicht klären
- Differenz nicht als Störfall sondern als Normalfall aus dem man prozesshaft lernt
- Antwort auf Frage der Wirkungserfassung hängt von „Brille“ ab
- proEval-Modell: Mensch nimmt Wirkung besser wahr
- Wir bringen einen Prozess in Gang – und der ist offen
- Akteur ⇨ Beneficiary
- Problem ist nicht das Ziel, sondern der Umgang mit den Deltas
- Universalität der Begriffe: Partizipation, Kompetenz, Autonomie, Sinn
- Wahrnehmung schärfen
- Erfassen = offen, nicht wertend
- Linear-Kausale Wirkungsbetrachtung wird Realität der PF nicht gerecht
- Zuordnungslücke



Neue Erkenntnisse und Perspektiven aus den Inputs wurden in Arbeitsgruppen diskutiert

### 3. Offener Erfahrungsaustausch zum Thema Wirkungserfassung

#### Zeitraumen, Zeitpunkt, wer?

##### Herausforderungen und Fragen an die Personelle Zusammenarbeit:

- Wenn externe Evaluatoren zu kostenintensiv und nicht adäquat ⇒ wer macht es sonst?
- Umgang mit Zuordnungslücken
- Zeitpunkt der Wirkungserfassung (Nachhaltigkeit...)
- Zeitraumen von Evaluierung 2 Jahre?

##### Beiträge zur Posterdiskussion:

- Partner? Zielgruppen? ... statt Finanziers oder Dienste...
- ? Setzt messbare Wirkung sofort und bei/nach Intervention ein – oder mit Verzögerung?

#### Lebensqualität – (neues) Paradigma?

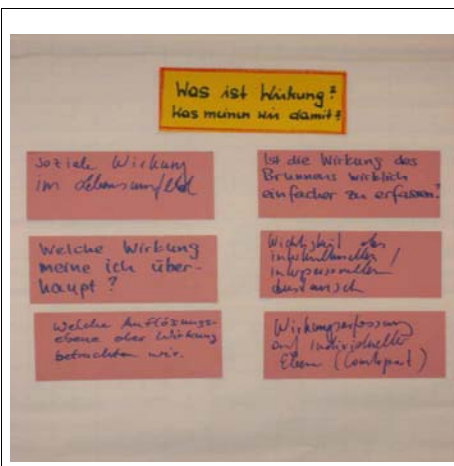
##### Herausforderungen und Fragen an die Personelle Zusammenarbeit:

- Verbesserung von Lebensqualität als neuer Paradigma?

##### Beiträge zur Posterdiskussion:

- Was ist „gutes“ Leben? – Nördliches Konzept?
- (Social), Sustainable, livelihood approach
- polit. Dim von...
- Innere Dimension/Zufriedenheit als Kriterium(Indien)

#### Was ist Wirkung? Was meinen wir damit?



##### Herausforderungen und Fragen an die Personelle Zusammenarbeit:

- Soziale Wirkung im Lebensumfeld
- Ist die Wirkung des Brunnens wirklich einfacher zu erfassen?
- Welche Wirkung meine ich überhaupt?
- Wichtigkeit des interkulturellen/interpersonellen Austausch
- Welche Auflösungsebene oder Wirkung betrachten wir?
- Wirkungserfassung auf individueller Ebene (Counterpart)

#### Veränderungsprozess – Wille; Selbstevaluation der FK

##### Herausforderungen und Fragen an die Personelle Zusammenarbeit:

- Welche Leute bekommen mit, wie bereiten wir sie vor, damit die Wirkungskette funktioniert?
- Wie verdichtet man die Veränderungsfrage?
- Wie groß ist der Veränderungswille der Fachkräfte und der Organisation?
- Wie werden Veränderungen initiiert – Change Management;
- Selbstevaluierungsfähigkeit der Fachkräfte in Vorbereitung sicher stellen
- Weiterbildung der Fachkraft vor Ort zur Selbstevaluierung



Herr Egli im Gespräch mit Teilnehmer/innen

#### Der Umgang mit dem Delta „▲“

##### Herausforderungen und Fragen an die Personelle Zusammenarbeit:

- Wie gehen wir um mit dem Delta (▲)? Wie wird das ▲ für Erfolg genutzt?
- Wie aggregiert man von der Monitoringebene auf Programmebene?
- Wirkungserfassung für wen?
- Verbindung möglich? Fachkraft – Mensch; Gesamtheit der F. – Mensch. Beziehungen → Partnerorganisation





Prof. Dr. Lob-Hüdepohl während seines Vortrags



Teilnehmer/innen während des Vortrags von Prof. Dr. Lob-Hüdepohl

## 5. Eckpunkte für die Wirkungsmessung eines Personaleinsatzes Arbeitsgruppen zu den Inputs der Tagung:

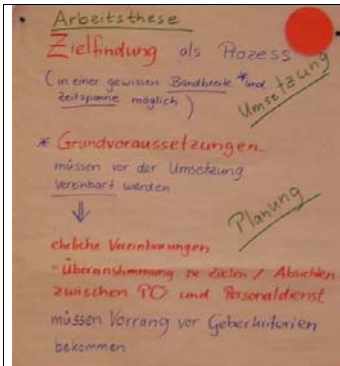
Welche drei wesentlichen Eckpunkte lassen sich nach den gestrigen Inputs und Diskussionen unter Berücksichtigung der ethischen Aspekte zur Wirkungsmessung für die konkrete Arbeit der personellen Zusammenarbeit ableiten?  
- Formulierung von Arbeitsthesen -



Eine Arbeitsgruppe bei der Erarbeitung der Arbeitsthesen

### 1. Gruppe:

<p><u>Eckpunkte</u></p> <p>kreativer Umgang mit dem <math>\Delta</math> Delta</p> <p><math>\neq</math> Defizitbetrachtung</p> <p>Wirkungs- in der PEZ Zuschreibung</p> <p>geht eher in einem zirkulären Modell - Rückkopplung als in einem linear kausalen Modell.</p> <p>weil</p> <p>die personelle EZ ein interaktives / pädagogisches Geschehen ist. (im Sinne von gegenseitigem Lernen)</p>	<p><u>Eckpunkte</u></p> <p>Kreativer Umgang mit dem <math>\Delta</math> Delta</p> <p>Defizitbetrachtung</p> <p>Wirkungszuschreibung in der PEZ geht eher in einem <u>zirkulären Modell - Rückkopplung</u> als in einem linearkausalen Modell.</p> <p><b>weil</b> die personelle EZ ein <b>interaktives/pädagogisches Geschehen ist.</b> (im Sinne von gegenseitigem Lernen)</p>
---	---

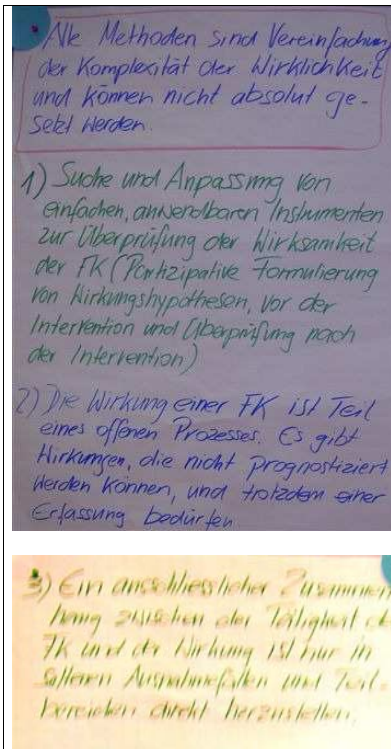


**Arbeitsthese**  
**Umsetzung:**  
 Zielfindung als Prozess (in einer gewissen Bandbreite\* und Zeitspanne möglich)

\*Grundvoraussetzungen müssen vor der Umsetzung vereinbart werden

**Planung:**  
 ehrliche Vereinbarungen  
 =Übereinstimmung zu Zielen/Absichten zwischen Partnerorganisation und Personaldienst müssen Vorrang vor Geberkriterien bekommen

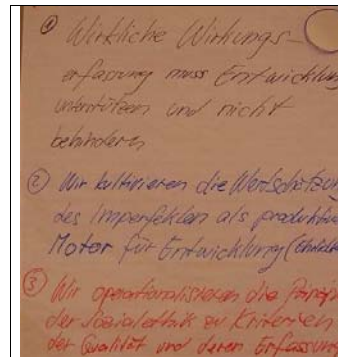
2. Gruppe:



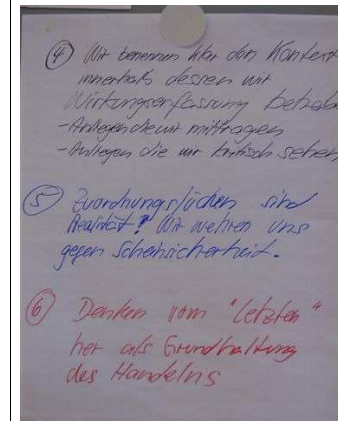
**Alle Methoden sind Vereinfachungen der Komplexität der Wirklichkeit und können nicht absolut gesetzt werden**

- Suche und Anpassung von einfachen, anwendbaren Instrumenten zur Überprüfung der Wirksamkeit der FK (Partizipative Formulierung von Wirkungshypothesen vor der Intervention und Überprüfung nach der Intervention)
- Die Wirkung einer FK ist Teil eines offenen Prozesses. Es gibt Wirkungen, die nicht prognostiziert werden können, und trotzdem einer Erfassung bedürfen
- Ein ausschließlicher Zusammenhang zwischen der Tätigkeit der FK und der Wirkung ist nur in seltenen Ausnahmefällen und Teilbereichen direkt herzustellen

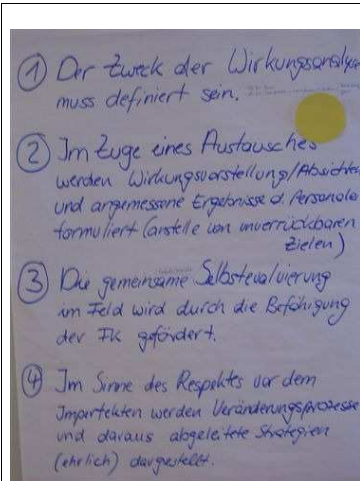
3. Gruppe:



- Wirkliche Wirkungserfassung muss Entwicklung unterstützen und nicht behindern**
- Wir kultivieren die Wertschätzung des Imperfekten als produktiven Motor für Entwicklung (Ehrlichkeit)
- Wir operationalisieren die Prinzipien der Sozialethik zu Kriterien der Qualität und deren Erfassung
- Wir benennen klar den Kontext innerhalb dessen wir Wirkungserfassung betreiben
  - Anliegen, die wir mittragen
  - Anliegen die wir kritisch sehen
- Zuordnungslücken sind Realität! Wir wehren uns gegen Scheinsicherheit**
- Denken vom „Letzten“ her** als Grundhaltung des Handelns



4. Gruppe:



1) Der Zweck der Wirkungsanalyse muss definiert sein  
 -ob für Dauer  
 -ob für Lernprozess → Individuum/Institution  
 → Durchführung

→ Geber(?)

2) Im Zuge eines Austausches werden Wirkungsvorstellung/Absichten und angemessene Ergebnisse der Personalei. formuliert (anstelle von unverrückbaren Zielen)

3) Die gemeinsame und laufende (periodische) Selbstevaluierung im Feld wird durch die Befähigung der FK gefördert

4) Im Sinne des Respekts vor dem Imperfekten werden Veränderungsprozesse und daraus abgeleitete Strategien (ehrl.) dargestellt

Synthese der Arbeitsergebnisse:

Bewertung der Arbeitsthesen nach folgenden Gesichtspunkten:

- Welche der oben genannten Arbeitsthesen beziehen sich Rahmenbedingungen, generelle Aussagen?
- Bei welchen Arbeitsthesen handelt es sich um eine klare Anleitungen zur Wirkungserfassung?
- An welchen Punkten müssen wir weiterdenken?

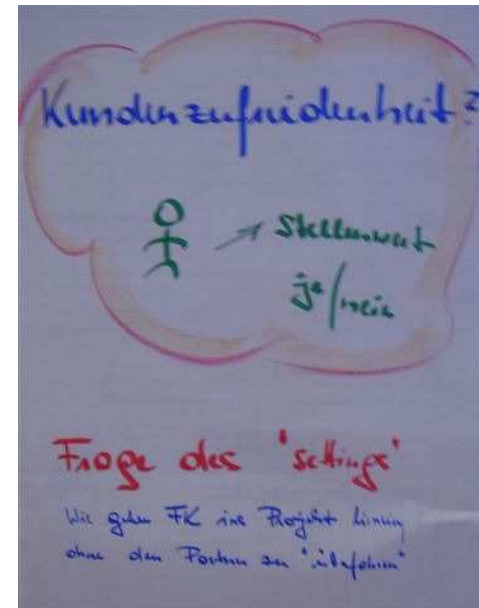
Ergebnis:

Rahmenbedingungen: siehe rote Arbeitsthesen in den Tabellen

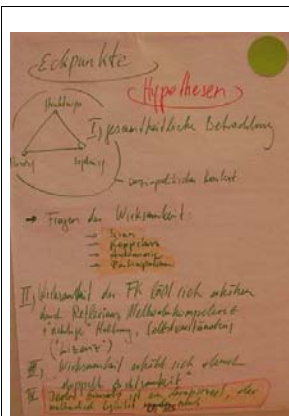
Anleitung zur Wirkungserfassung: siehe grüne Arbeitsthesen in den Tabellen

Weiterdenken: gelb unterlegter Text

Ebenfalls Felder zum Weiterdenken sind:



5. Gruppe:



I) gesamtheitliche Betrachtung (siehe Zeichnung linke Spalte)  
 Fragen der Wirksamkeit:

- Sinn
- Kompetenz
- Autonomie
- Partizipation

II) Wirksamkeit der FK lässt sich erhöhen durch Reflexion, Methodenkompetenz + „richtige“ Haltung, Selbstverständnis

III) Wirksamkeit erhöht sich durch „doppelte Achtsamkeit“

IV) Jeder Einsatz ist ein Lernprozess, der methodisch begleitet werden muss

## 6. Ausblick und Resumee der Veranstalter

### Austausch der Teilnehmer/innen zu folgenden Fragen:

- Haben die vergangenen zwei Tage neue Erkenntnisse im Bereich der Wirkungsmessung gebracht?
- Habe ich auch nach der Tagung Interesse, an diesem Thema mit anderen Teilnehmer/innen weiterzuarbeiten?
- Welchen Mehrwert hat ein länderübergreifender Austausch für mich im Arbeitsalltag?



Die Teilnehmer/innen der Tagung bei einer Aktion zur Bewertung der Tagungsinhalte

## Schlusswort der Geschäftsleitungen

Die Veranstalter ziehen eine positive Bilanz. Das Ziel eines inhaltlichen Austausches und ein gemeinsames Lernen zum Thema „Wirkungserfassung wurde erreicht.

	<p>An folgenden 3 Eckpunkten wollen die Geschäftsleitungen in ihren jeweiligen Organisationen weiterarbeiten:</p> <p>Sozial-ethische Begründung</p> <p>Theoretische Aufarbeitung</p> <p>Umsetzung in eine gelebte und reflektierte Praxis</p>
--	---

Diese Vorhaben werden mit unterschiedlicher Gewichtung und Fokussierung in den drei Organisationen aufgegriffen.

### HORIZONT3000:

- Die Impulse der beiden Tage werden möglichst schnell innerhalb des Teams konsolidiert, um in einer gemeinsamen Sprache zu sprechen.
- Die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses mit den öffentlichen Gebern und Mitgliedsorganisationen wird angestrebt.
- Die Partner im Süden sollen einbezogen und ein gemeinsames Verständnis zu Wirkung und Wirkungserfassung mit ihnen entwickelt werden.

### AGEH:

- Angestrebt wird die Entwicklung eines tragfähigen Konzepts, das vor allem den Fachkräften dient, die eigene Wirksamkeit besser zu erfassen. Ein erstes Modell ist in Arbeit und soll in absehbarer Zeit mit anderen Organisationen diskutiert und weiterentwickelt werden.

### INTERTEAM:

- Dr. Egli ist bereit, INTERTEAM und Unité in diesem begonnen Prozess zur Wirkungserfassung weiter zu begleiten.
- Ein nächster Schritt wird sein, gemeinsam mit den Koordinator/innen in den einzelnen Ländern zu überlegen, was Wirkungserfassung konkret vor Ort bedeutet.
- Es ist auch vorgesehen, die Impulse der Tagung mit dem Vorstand zu diskutieren und dessen Unterstützung für Aktivitäten zur Wirkungserfassung sicher zu stellen.

Zum Schluss kündigten die drei Geschäftsleitungen an, dass sie den 2005 begonnen inhaltlichen Austausch fortsetzen und für das Jahr 2011 eine weitere Tagung in Lindau zum Thema „Mehr-Wert Mensch“ anvisieren.



*Die Leitungen von AGEH, HORIZONT3000 und INTERTEAM ziehen Bilanz*