

**Dr. Andreas Kusch**

**Planung von Entwicklungsprojekten  
in christlichen Missionswerken:**

**Das Potential des Projektzyklusmanagements  
und der Logical-Framework-Analyse**



**Transformative Entwicklungspraxis**

**Working Paper 1**

**Akademie für Weltmission**

**Korntal, 2008**



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2 Darstellung des Projektzyklusmanagements</b>	<b>4</b>
2.1 Programm-Phase	5
2.2 Identifikations-Phase	5
2.3 Design-Phase	5
2.4 Finanzierungs-Phase	6
2.5 Implementations-Phase mit Monitoring	6
2.6 Evaluations-Phase	6
2.7 Transitions-Phase	7
<b>3 Bewertung des Projektzyklusmanagement-Ansatzes aus christlicher Sicht</b>	<b>7</b>
<b>4 Der Projektzyklus mit spiritueller Reflexion – das Nehemia-Modell</b>	<b>9</b>
4.1 Phase der Information	9
4.2 Phase der Transformation	9
4.3 Phase der Vision	9
4.4 Phase der Aktion	9
<b>5 Spirituelle Reflexion in Planungstreffen – ein Beispiel</b>	<b>10</b>
<b>6 Die Logical-Framework-Analyse</b>	<b>12</b>
6.1 Problemanalyse	12
6.2 Zielanalyse	13
6.3 Strategieanalyse	13
6.4 Beteiligtenanalyse mit Potentialanalyse	13
6.5 Logical-Framework-Matrix	14
6.6 Projektplanung und Partizipation	15
<b>7 Die Logical-Framework-Analyse mit spiritueller Dimension</b>	<b>16</b>
<b>8 Schlussbemerkung</b>	<b>18</b>
<b>Hinweis: Studienangebot in Transformativer Entwicklungspraxis an AWM</b>	<b>19</b>





## 1 Einleitung

Vor rund 20 Jahren führte die massive Kritik an der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit zu einem verstärkten Überdenken der Methoden der Entwicklungsplanung. Es wuchs die Erkenntnis, dass viele Entwicklungsprojekte ihre Erwartungen nicht erfüllen, weil sie schlecht geplant wurden. In der Folgezeit wurde der methodische Ansatz des Projektzyklusmanagements und der Logical-Framework-Analyse entwickelt. Waren es zunächst einzelne nationale Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit, die mit diesem Ansatz arbeiteten, übernahmen diesen später auch internationale Institutionen wie die Europäische Union oder die Vereinten Nationen.

Gegenwärtig arbeiten – ausgelöst durch den starken Professionalisierungsdruck - auch immer mehr Nichtregierungsorganisationen und christliche Hilfswerke wie Tearfund (Großbritannien) oder World Vision mit diesem Planungsansatz. Im Bereich der evangelikalen Missionen ist die Schweizer Allianz Mission eines der wenigen Missionswerke, die diese Planungsmethode anwenden.<sup>1</sup> Ein sicher nicht unerheblicher Grund, warum immer mehr Institutionen diesen Ansatz übernehmen, ist auch darin zu sehen, dass diese Planungsmethode einen unterstützenden Faktor für eine staatliche finanzielle Förderung der Entwicklungsvorhaben darstellt.

Mit der Präsentation einer Planungsmethode für christliche Missionswerke ist auch die grundsätzliche Frage verbunden, was an dem Planungsansatz spezifisch „christlich“ ist und wie sich Gottes souveränes Wirken mit Planung verträgt. Daher wird jeweils nach der Darstellung der methodischen Aspekte des Planungsansatzes die christlich-spirituelle Dimension thematisiert.

## 2 Darstellung des Projektzyklusmanagements<sup>2/3</sup>

Planung im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit erfolgt in der Projektform. Ein Projekt ist die Gesamtheit aller Aktivitäten, die notwendig sind, um innerhalb einer bestimmten Zeit mit festgelegten Mitteln ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen: Ein Projekt ist ein funktional, räumlich, wirtschaftlich und zeitlich abgegrenztes

---

<sup>1</sup> Schweizer Allianz Mission. *Projekt-Dossier*, Winterthur: SAM, 2004

<sup>2</sup> Darstellung Projektzyklus: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. *Das Project Cycle Management (PCM) der GTZ*, Eschborn: GTZ, 1998; Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (Schweiz). *PEMU – ein Einstieg*, Bern: DEZA, 1996

<sup>3</sup> Darstellung Projektzyklus mit Logical-Framework-Analyse: EuropeAid. *Project Cycle Management*, Brussels: European Community, 2004; World Vision International. *LEAP – Learning through Evaluation with Accountability and Planning*, Washington: 2008; Blackman, Rachel. *Project Cycle Management*. Roots 5, Teddington: Tearfund, 2003

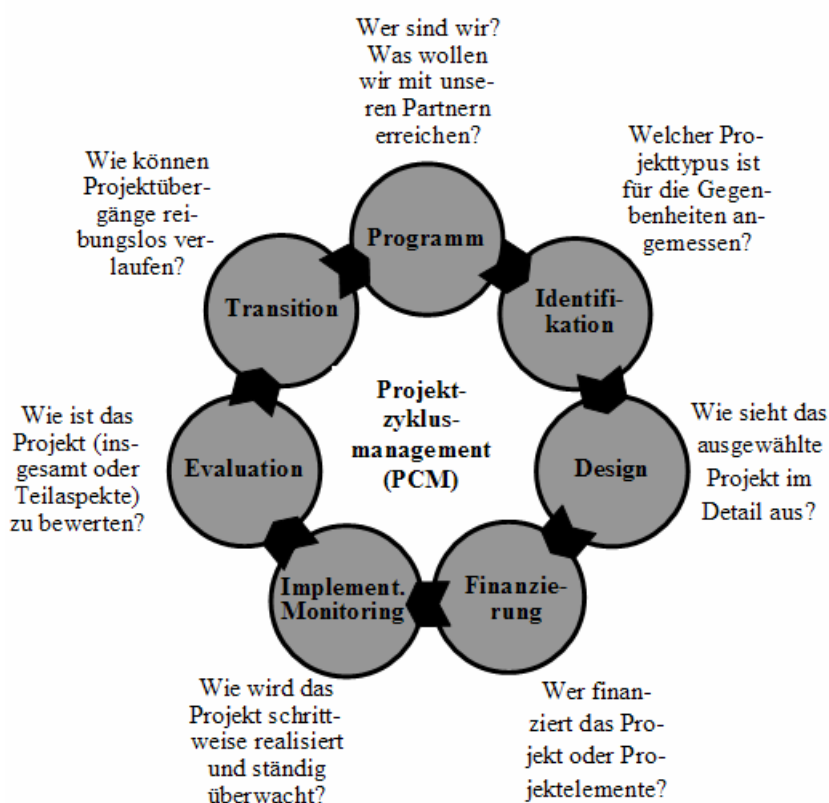


Maßnahmenbündel mit zielorientierter Aufgabenstellung. Von Programmen spricht man, wenn mehrere Projekte sektoral oder regional verbunden und durch ein klares Konzept zusammengefasst sind.

Ein Projekt durchläuft unterschiedliche Phasen. In der Betriebswirtschaft wird vom „Lebenszyklus“ eines Projektes gesprochen. Dieser Zyklus, der sich von der ersten Projektidee bis zur Projektübergabe erstreckt, kann als Orientierungshilfe für das Projektmanagement dienen. Entlang dieses Lebenszyklusses muss das Projektmanagement kontinuierlich Aufgaben wahrnehmen, die sich aus seinen Funktionen wie Ziele vereinbaren, Planen, Entscheiden, Motivieren, Organisieren Steuern, Kontrollieren und Informieren ergeben. Das Projektzyklusmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit ist also ein Rahmen, in dem Entwicklungsprobleme identifiziert und dann Projekte zu ihrer Lösung konzipiert, geplant, durchgeführt, beobachtet und bewertet werden.<sup>4</sup> Die Standardisierung der internen Abläufe führt zu Effizienzgewinnen für die Trägerorganisation, da nicht jedes Entwicklungsvorhaben seinen eigenen Ablauf und Besonderheiten aufweist.<sup>5</sup>

Die einzelnen Phasen, die ein Projekt durchläuft, bauen aufeinander auf und beeinflussen sich über Rückkoppelungsschleifen gegenseitig. Je nach Organisation, ihren Schwerpunkten, ihrer Größe, ihren Besonderheiten, können die Phasen im Projektzyklus variiert werden. Der hier präsentierte Projektzyklus (Schaubild 1) besteht aus 7 Phasen.

Schaubild 1: Projektzyklus



<sup>4</sup> In der staatlichen schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit wird vielfach nicht von Projektzyklusmanagement gesprochen, sondern von PEMU (Planung, Evaluation, Monitoring, Umsetzung).

<sup>5</sup> Schweizer Allianz Mission. *Projekt-Dossier*, S.11



## 2.1 Programm-Phase

Der Projektzyklus beginnt mit der Programm-Phase. Hier geht es um die missionstheologische, missionsstrategische, entwicklungspolitische und entwicklungsstrategische Grundausrichtung der Organisation. In der Programmphase des Missionswerkes erfolgt die Erarbeitung eines Leitbildes und die Umsetzung des Leitbildes in Grundsätze und quantitativ überprüfbare Standards für christliche Entwicklungsvorhaben.<sup>6</sup> Vielfach fließen dann die Ergebnisse der Dokumente in ein Partnerschaftshandbuch ein.<sup>7</sup> Es soll das Entwicklungsverständnis klären, die Projektabläufe transparent machen und die Kommunikation erleichtern.

## 2.2 Identifikations-Phase

Der Programm-Phase folgt die Identifikations-Phase. In ihr wird das Missionswerk aufgrund seiner programmatischen Aussagen und der Anfrage einer lokalen Kirche oder einer anderen Institution tätig. Gemeinsam – auch unter Einbeziehung der Bevölkerung - identifiziert man das Entwicklungsproblem, das Gebiet der Entwicklungsintervention, den möglichen Projekttyp und den soziokulturellen Kontext. Ergebnis der Identifikationsphase ist ein Abschlussbericht, in dem deutlich wird, welche Projektidee begründete Aussicht auf erfolgreiche Realisierung hat, beziehungsweise welche Aspekte berücksichtigt werden müssen, damit es zu einer erfolgreichen Realisierung kommt. Beispielsweise kommt ein Identifikationsteam zum Ergebnis, dass drei Alphabetisierungsprojekte unter den Bissa im Südosten Burkina Fasos für die Förderung in Frage kommen.

## 2.3 Design-Phase

In dieser Phase wird eine spezifische Strategie für ein bestimmtes Projekt aufbauend auf den Ergebnissen des Identifikations-Berichtes entwickelt. Die Design-Phase beinhaltet die Prüfung, ob ein konkretes Projekt an einem festgelegten Projektstandort durchführbar ist oder nicht. Das Ziel eines Projekt-Designs ist eine logische, konsistente und strategische Planung, welche die im Identifikations-Bericht genannten Entwicklungsprioritäten in konkrete Ziele, Aktivitäten, Risikoabschätzungen,

---

<sup>6</sup> vertiefend dazu „Punkt 3.3 Missionswerk, Corporate Identity und Entwicklungspraxis“ in: Kusch, Andreas: „Christliche Entwicklungsprojekte als Anbetung Gottes“, S.268-286, in: Andreas Kusch (Hg.). *Transformierender Glaube, erneuerte Kultur, sozioökonomische Entwicklung*, Nürnberg: VTR, S.281-284

<sup>7</sup> z. B. Deutsche Welthungerhilfe. *Orientierungsrahmen >Partnerschaft für Entwicklung<. Die Deutsche Welthungerhilfe und ihre Partner in der Auslandsarbeit*, Bonn: DWHH, 2005 oder Caritas Internationalis. *The Caritas Partnership. Guiding Principles*, Vatican City: Caritas, 2003





Ressourcenbedarfpläne, Kostenaufstellungen sowie einen Monitoring- und Evaluationsplan umsetzt, so dass auf dieser Grundlage das Projekt realisiert werden kann. Der Projekt-Design-Bericht ist das zentrale Dokument; auf dieser Grundlage wird entschieden, ob das Projekt realisiert wird oder nicht, und ob Sponsoren das Projekt fördern. So wird etwa im oben erwähnten Beispiel deutlich, dass zwei Alphabetisierungsprojekte realisiert werden können, das dritte aber aufgrund der mangelnden Unterstützung der Bissa-Bevölkerung vor Ort nicht in Angriff genommen werden kann.

## **2.4 Finanzierungs-Phase**

Diese Phase fasst die verschiedensten Arbeitsschritte der vorangegangenen Phasen unter dem Aspekt der finanziellen Förderung des Projektes durch Dritte zusammen. Die Finanzierungsphase beginnt schon in der Identifikations-Phase, in der eine erste Vorabklärung der Finanzierung mit möglichen Sponsoren stattfindet. Im weiteren Vorgehen muss dann die Erarbeitung des Projektdesigns nicht nur mit den Erwartungen der Zielgruppen, sondern auch mit den Erwartungen der Sponsoren aufeinander abgestimmt werden. Insbesondere bedeutet das, dass die Qualitätsanforderungen, die Sponsoren formuliert haben, in das Projektdesign mit einfließen müssen. Es ist wenig zielführend, wenn ein Missionswerk ein Projektdesign nach eigenen Vorstellungen plant und dann das „fertige“ Projekt auf potentielle Sponsoren mehr oder weniger überzeugend „zurechtschneidet“.

## **2.5 Implementations-Phase mit Monitoring**

Wird dem Projektförderungsantrag stattgegeben, beginnt die operationale Phase, in der die Pläne realisiert werden. Die Implementation ist die praktische Abwicklung des Projektes, wie es in der Design-Phase geplant wurde. Parallel zu der schrittweisen Realisierung des Projektzieles verläuft das Monitoring. Das kontinuierlich verlaufende Monitoring als Instrument der Projektsteuerung und -kontrolle stellt sicher, dass die in der Design-Phase festgelegten Zielgrößen (Soll-Vorgaben) mit der tatsächlichen Situation (Ist-Zustand) verglichen werden. Bei zu großen Abweichungen erfolgen Anpassungsmaßnahmen, damit die Zielvorgaben wieder erreicht werden können.

## **2.6 Evaluations-Phase**

Evaluationen finden aperiodisch statt und dienen einer systematischen Überprüfung eines Projektes unter einer spezifischen Fragestellung. So wird etwa vor der endgültigen Übergabe des Projektes der Erfolg evaluiert oder ein Projekt daraufhin untersucht, inwieweit es tatsächlich zum Erreichen des im Projektantrag beschriebenen





Querschnittsthemas „Friedensförderung“ beiträgt. Ein funktionsfähiges Monitoring- und Evaluationssystem<sup>8</sup> ist nicht nur die Voraussetzung, dass schnell Abweichungen von Planvorgaben erkannt und korrigiert werden können; es hilft auch dem Informationsbedarf der Sponsoren kontinuierlich nachzukommen und das Missionswerk als eine lernende Organisation<sup>9</sup> zu begreifen.

## 2.7 Transitions-Phase

In dieser Phase tritt ein Projekt in eine neue Projektdimension ein. Typische Situationen sind Projektübergabe oder auch die Ausweitung eines laufenden Projektes. In beiden Fällen handelt es sich um kritische Projektsituationen, die spezifische Planungsaktivitäten erfordern. Gerade auch für die Projektübergabe gilt, dass sie nicht erst als abschließende Phase in den Blick genommen wird, sondern dass die Aspekte der Projektübergabe schon in die Design-Phase mit einfließen.

## 3 Bewertung des Projektzyklusmanagement-Ansatzes aus christlicher Sicht

Der soeben geschilderte Projektzyklus ist zunächst einmal ein weit verbreitetes Management-Werkzeug. Jedes Missionswerk, das größere Evangelisationsveranstaltungen durchführt, verfügt über sozialwissenschaftliches Handwerkszeug aus den Bereichen Kommunikationswissenschaften, Managementlehre, Marketing und Psychologie. Niemand käme auf die Idee, „Jesus House“ oder „Christival“ ohne Kenntnisse aus diesen Bereichen zu veranstalten. So benötigt auch jedes Missionswerk im entwicklungspraktischen Bereich ein adäquates Handwerkszeug.<sup>10</sup> Hier kann viel von der säkularen Entwicklungszusammenarbeit gelernt werden. In den letzten 15 Jahren wurde ein breites Instrumentarium für die praktische Entwicklungszusammenarbeit entwickelt. Dieses Wissen sollte kritisch gesichtet, reflektiert und – wo hilfreich – in die eigene Arbeit integriert werden.

<sup>8</sup> Interchurch Organization for Development Co-Operation. *Building bridges in P(Planning) M (Monitoring) E (Evaluation)*, Utrecht: ICCO, 2002; United Nations Development Programme. *Handbook on Monitoring and Evaluation for Results*, New York: UNDP-Evaluation Office, 2002; International Fund for Agricultural Development. *Managing for Impact in Rural Development. A Guide for Project Monitoring and Evaluation*, Rome: IFAD, 2002

<sup>9</sup> World Vision International. *LEAP*, S.76-84; IFAD. *Managing*, S.8.1-8.27

<sup>10</sup> s.a. Kapitel „Missionsstrategie“ bei Reiffler, Hans Ulrich. *Handbuch der Missiologie. Missionarisches Handeln aus biblischer Perspektive*. Nürnberg: VTR, 2005, S.481-520, insbesondere S.483-486 und 496-497 und Kapitel „Wissenschaft contra Heiliger Geist?“ bei Müller, Klaus W.. „Missiologische Ausbildung heute: Wer soll, kann und darf >Mission< unterrichten?“, S.267-298, in: Klaus W. Müller (Hg.). *Mission als Kommunikation*, Nürnberg: VTR, 2007, S. 271-273





Christliche Missionswerke müssen sich natürlich die Frage stellen, wie sie sicherstellen können, dass sich diese Methoden nicht selbständig macht und zu Zielen führt, die nicht beabsichtigt sind. Theologisch stellt sich die Frage, wie sehr diese Methoden offen für Gottes Wirken sind.<sup>11</sup>

Wie sozialwissenschaftliches Planen und Offenheit für Gottes Offenbarung zusammenpasst, zeigt eine Begebenheit aus der Bibel (1.Mose 41, 1-56). Joseph hatte einen Traum, der in der Folge dazu führt, dass Getreideüberschüsse in Ägypten während der sieben fetten Jahren eingelagert und dann während der sieben mageren Jahre ausgegeben werden. Heute würde man diese Situation als „komplexe humanitäre Notfallsituation“ bezeichnen, die umfangreiche Entwicklungshilfemühnungen in Gang setzen würde. Interessant an diesem Beispiel ist, dass bei Joseph Planung und Leitung durch Gott perfekt zusammenlaufen. Hätte Joseph nichts mit Gottes Offenbarung durch Träume anfangen können, die Hungerkatastrophe hätte vielen Menschen das Leben gekostet. Hätte Joseph nicht kraftvoll dynamisch Gottes Offenbarung in Pläne und politische Anweisungen gegen Hunger umgesetzt, wären ebenfalls Hunger und Tod die Konsequenz gewesen.

Die entscheidende Frage ist also nicht „neue Planungsmethoden“ oder „altvertraute, spontane Projektentwicklung“, sondern: sind die an christlichen Entwicklungsvorhaben Beteiligten offen für Gottes Reden, seine Ideen und Weisungen. Gottlosigkeit kann sich hinter modernen Managementmethoden und der traditionellen Weise der Projektarbeit verbergen. Die Äußerung des Missionswissenschaftlers Host Bürkle in Bezug auf den beklagenswerten Zustand der Kirche sollte für die praktische Entwicklungsarbeit ein Ansporn sein, es anders zu machen: „Die Kirche (...) ist in neuer Weise auf betende Menschen angewiesen. Die Zuwendung des Heiligen Geistes hängt von ihnen ab. In welchem Verhältnis stehen Besprechungen, Konferenzen, Diskussionen und >Meetings< auf allen Ebenen kirchlicher Institutionen zu diesem opus proprium in der Kirche? Der Leerlauf in der Kirche ist unmittelbar proportional zu rezessiv gewordenen Disziplinen im Gebetsleben“.<sup>12</sup> Ob christliche Entwicklungshilfe zu ihrem Ziel kommt, hängt davon ab, ob die Beteiligten aus dem Hören auf Gott arbeiten.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Kusch, Andreas. „Sozialwissenschaftliches Arbeiten im Kontext der Weltmission. Versuch einer Verhältnisbestimmung“, S.287-299, in: Andreas Kusch (Hg.). *Transformierender Glaube, erneuerte Kultur, sozioökonomische Entwicklung*, Nürnberg: VTR, 2007

<sup>12</sup> Bürkle, Horst. „Es soll durch meinen Geist geschehen...“ (Sach. 4,6), S.253-262, in: Thomas Schirmacher (Hg.). *Kein anderer Name. Die Einzigartigkeit Jesu Christi und das Gespräch mit nichtchristlichen Religionen*, Nürnberg: VTR, 1999, S.255

<sup>13</sup> Kusch, Andreas. „Trialogische Kommunikation – in Gottes Gegenwart kommunizieren“, S.48-58, in: K. Müller (Hg.). *Mission als Kommunikation*, Nürnberg: VTR, 2007





## **4 Der Projektzyklus mit spiritueller Reflexion – das Nehemia-Modell**

Ein weiteres biblisches Beispiel, wie sozialwissenschaftliches Planen und Ausrichtung auf Gott zusammengehen, kann man dem Buch Nehemia entnehmen. Das Buch Nehemia berichtet über den Aufbau des zerstörten Jerusalems unter der Leitung Nehemias. Es liefert dafür ein Vier-Phasen-Modell von Information, Transformation, Vision und Aktion.

### **4.1 Phase der Information**

Nehemia, einer der höchsten Beamten am Hof des Artaxerxes, bekommt durch seine Verwandten die Information, dass die zurückgekehrten Juden in Jerusalem im Elend leben (Nehemia 1,1-3).

### **4.2 Phase der Transformation**

Nehemia antwortet auf die Information mit Weinen, Fasten, Beten. Er investiert seine ganze Person, er leidet mit, er tut Fürbitte (Nehemia 1,5-11). Im Gebet sieht er die geistliche Dimension des Problems. Dieses Gebet transformiert die Informationen in eine geistliche Sicht der Dinge.

### **4.3 Phase der Vision**

Im Transformationsprozess wird die Vision geboren (Nehemia 1,11) Nehemia bekommt durch das Gebet eine Vorstellung, wie den im Elend lebenden Juden geholfen werden kann. Diese geistliche Sicht der Situation hat ganz praktische Einsichten und Erkenntnisse zur Folge.

### **4.4 Phase der Aktion**

Erst jetzt (ab Kapitel 2) wird Nehemia aktiv. Das, was ihm in der Gottesbeziehung klar geworden ist, wird realisiert. Erst mit Zittern und Zagen, später mit mehr Festigkeit. Und Gott segnet den Aufbau Jerusalems unter seiner Leitung.

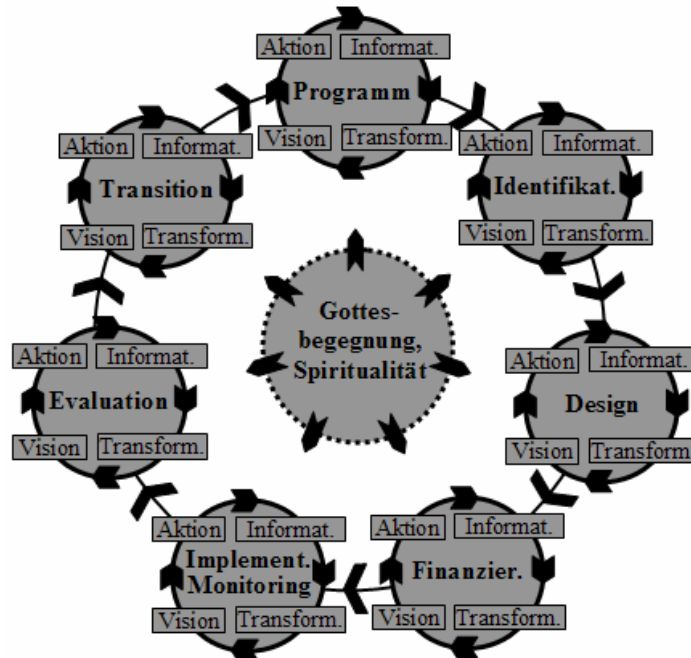
Diese 4 Phasen sind nicht ein Spezifikum des Planens von Entwicklungsaktivitäten. Sie sind konstitutiv für alle zu planenden Aktivitäten in Missionswerken und Gemeinden. Es ist westlicher Aktionismus, wenn sich beispielsweise die Sitzungsteilnehmer nach einem kurzen einleitenden Gebet um den Segen Gottes voll in die Tagesordnung stürzen



und keine Zeit haben, sich im Gebet der Sicht Gottes für die Tagesordnungspunkte auszusetzen.

Es ist die Herausforderung für den Projektzyklus so zu gestalten, dass er offen für Gottes Wirken ist (Schaubild 2). Nicht die Planungsmethoden sind ein Problem, sondern die Haltung, mit der die Methoden angewandt werden. Es ist von entscheidender Wichtigkeit, Raum, Zeit und Gelegenheit in der Gestaltung des Projektzyklusses zu geben, in der die Beteiligten sich Gottes Gegenwart bewusst aussetzen.

**Schaubild 2: Projektzyklus mit spiritueller Reflexion**



## 5 Spirituelle Reflexion in Planungstreffen – ein Beispiel

Wie kann so eine Planungssitzung praktisch gestaltet werden? Die folgenden Erfahrungen von Bertram Dickerhof<sup>14</sup> beziehen sich auf mehrtägige Arbeits- und Planungssitzungen. Ihre Elemente können aber auch für eine einzelne Arbeitssitzung modifiziert werden. Im Kern geht es darum, die fünf Elemente Gebet, Arbeitszeit, Austausch in Kleingruppen, Gebetszeit und Ruhepausen für die jeweilige Situation passend zu kombinieren.

### • Geistliche Einstimmung

Sie wird bewusst an den Anfang des Arbeitstages gelegt, um eine Haltung des „jetzt aber ran“ zu durchkreuzen. Ein meditativer Impuls zu einem zum Anlass passenden biblischen Text soll die innere Sammlung auf Christus hin fördern. Schweigepausen werden bewusst gesucht und gestaltet. Daher wird nicht jede Lücke mit Liedern „gefüllt“. Gemeinsames Schweigen und Hören vor Gott hat seinen eigenen Wert. Danach ist Raum für freie Fürbitten, um Gebetsgemeinschaft zu ermöglichen. Wer möchte kann „innere Impulse“ oder „geistliche Eindrücke“ weitergeben. Es geht dabei

<sup>14</sup> Dickerhof, Bertram. *Zum Selbstverständnis von Arbeitstagen von Christen*, www.institut-der-orden.de, 20.03.2008



um Äußerungen eines persönlichen geistlichen Eindrucks, nicht darum, sich etwas auszudenken, um einem „gefühlten Anspruch“ zu erfüllen.

### ● **Arbeitszeit**

Es wird maximal 5 Stunden gearbeitet. „Entweder man traut dem Ansatz, dass das Hören auf Gott wirklich >etwas bringt<: dann darf man dies nicht zu einem Spielchen verkommen lassen, indem man das Geistliche additiv zu einer Mammut-Arbeitszeit noch hinzufügt, um gleichsam auf Nummer Sicher zu gehen“.<sup>15</sup>

### ● **Ruhe, Muße, Erholung**

Pausen sind lang genug, um Erholung zu ermöglichen.

### ● **Kleingruppen**

In ihnen wird durch Aussprache versucht, untereinander die innere Bewegung der Arbeitssitzungen zu klären. Zentrale Frage ist: Was bewegt den Teilnehmer in der Kleingruppe? Es geht folglich nicht um eine Weiterführung der Gespräche der Arbeitszeit, sondern um das Mitteilen, wie die einzelnen Personen den Arbeitsprozess erlebt haben.

### ● **Gemeinsame Gebetszeiten**

Ungefähr 30-45 Minuten werden für das Hören auf Gott reserviert. Es ist die Erwartung, die innere Bewegung des Arbeitstreffens auch aus Gottes Sicht ein Stück bewusst wahrzunehmen. Die Gebetszeit ist eine Zeit der Sichtung mit der Frage: Herr, was willst du konkret hier für uns und was nicht? Am Anfang der Gebetszeit wird ein kurzes Bibelwort, passend zum Prozess, eingebracht. Zentral ist das Ruhigwerden vor Gott, das schweigende Verweilen vor ihm und seinem Wort, sowie Hören auf sein Reden in der Stille. Der Abschluss erfolgt mit einem Lied.

Der vorgestellte Ansatz hilft, dass das in Gottes Schöpfung angelegte Potential der Kreativität – das allen Menschen gegeben ist - und die spezifische Weisung durch den Heiligen Geist – die nur von Christus-Nachfolgern erfahren werden kann – zusammengebracht werden.<sup>16</sup> „Unter den Vorteilen des Hörens auf Gott (...) findet sich

---

<sup>15</sup> Dickerhof, Bertram. *Zum Selbstverständnis*, S.5

<sup>16</sup> Büchele, Herweg. „Zur Suche nach dem Willen Gottes in Gemeinschaft“, *Zeitschrift für katholische Theologie* 113 (1991): 244-260 [258]; s.a. Bähler, Madeleine. „Geistliche Entscheidungsfindung in der Gemeinde“, *Verbandszeitung des Verbandes*

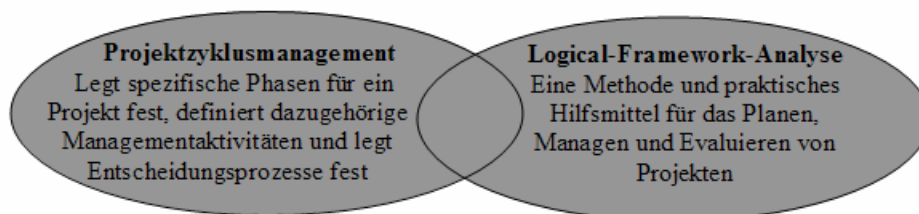


die Rückkehr von Kreativität und Spontaneität (...). Wir (empfangen) im Hören auf Gott von ihm Kreativität (...), die keine Grenze natürlichen Talents kennt“.<sup>17</sup>

## 6 Die Logical-Framework-Analyse<sup>18/19</sup>

In den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, dass das Projektzyklusmanagement ein Projekt in unterschiedliche – aber ineinandergreifende - Phasen unterteilt. Diese formale Untergliederung sagt aber nichts darüber aus, wie innerhalb dieser einzelnen Phasen praktisch geplant wird. Darauf antwortet die Logical-Framework-Analyse. Die Logical Framework-Analyse liefert ein praktisches Methodenwerkzeug, wie das Management im Rahmen des Projektzyklusses ein Entwicklungsproblem angeht und Lösungen sucht (*Schaubild 3*). Die Logical-Framework-Analyse lässt sich vereinfacht in 5 Schritte untergliedern.

**Schaubild 3: Projektzyklusmanagement und Logical-Framework-Analyse**



### 6.1 Problemanalyse

Ausgangspunkt ist die konkrete Situation vor Ort, in der die Beteiligten aufgrund ihrer Wahrnehmung Entwicklungshindernisse herausarbeiten. Nach der Identifikation der Probleme wird nach den Ursachen und Wirkungen gefragt. So kommt man zu einem „Problembaum“: Die Wurzeln sind die Ursachen des Problems, der Stamm ist das Problem und die Äste mit dem Blätterwerk bilden die negativen Wirkungen des Problems. In diesem gemeinsamen Prozess lernen die Beteiligten über die Entwicklungsprobleme zu diskutieren und die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu

---

*deutscher Mennonitengemeinden*, (2007) 1 und Bertsch, Ludwig. Entscheidungsfindung in Gemeinschaft als geistliches Geschehen“, in: Ludwig Bertsch (Hg.). *Zielgruppen. Brennpunkte kirchlichen Lebens*, Knecht: Frankf., 1977, S.195-209

<sup>17</sup> Bockmühl, Klaus. *Hören auf den Gott der redet*. Gießen: Brunnen, 1990, S.104-105

<sup>18</sup> Darstellung LFA: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. *Ziel Orientierte Projekt Planung – ZOPP*, Eschborn: GTZ, 1997; COMIT. *ZOPP. An Introduction to the Method*, Berlin: COMIT, 1998; Swedish Development Cooperation Agency. *The Logical Framework Approach*, Stockholm: SIDA, 2003

<sup>19</sup> Darstellung LFA mit Projektzyklus: Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Project Cycle Management. Technical Guide*, Rome: FAO, 2001, CARE. *Project Design Handbook*, Atlanta: Care, 2002; World Council of Churches. *Manual for Ecumenical Project Management*, Geneva: WCC, 2002



erkennen. Den Gesamtzusammenhang eines Problems zu erkennen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass passende Lösungen gefunden werden.

## 6.2 Zielanalyse

Ziele geben den Beteiligten Orientierung. Nicht aufgrund einer tiefgründigen Problemsicht bekommt ein Projekt finanzielle Förderung. An den Zielen wird deutlich, was die Beteiligten realisieren und verändern wollen, und ob dieses Vorhaben förderungswürdig ist oder nicht. Praktisch geht man so vor, dass die Problem-Struktur in eine Zielstruktur „übersetzt“ wird.

- das Problem der Problemanalyse wird in der Zielanalyse in ein Ziel transponiert.
- die Ursache des Problems in der Problemanalyse wird in ein Mittel der Zielanalyse umgeformt.
- die Wirkung des Problems in der Problemanalyse wird in einen Zweck der Zielanalyse übersetzt.

Das Ergebnis ist der „Lösungsbaum“: Der Stamm ist das Ziel, die Wurzeln die Mittel und die Äste mit dem Blätterwerk sind der Zweck. Auch hier wird wieder der Zusammenhang von Ziel, Mitteln und Zweck deutlich herausgearbeitet und dokumentiert.

## 6.3 Strategieanalyse

Bei der Problem- und Zielanalyse wurden zusammen mit den Beteiligten relativ viele Ziele und Probleme angesprochen. Gewöhnlich ist es nicht sinnvoll, alle herausgearbeiteten Ziele der Zielanalyse zu realisieren. Es müssen Prioritäten gesetzt werden, damit ein Projekt finanzierbar bleibt und effizient abgewickelt werden kann. In dieser Prioritätensetzung werden unterschiedliche Strategien zur Realisierung des Projektziels zusammen mit den Beteiligten identifiziert. Folgende Fragen sollten geklärt werden:

- Sollen alle Zielaspekte (und damit alle Probleme) berücksichtigt werden, oder nur ausgewählte?
- Welche Kombinationen von Zielrealisationen bringen höchstwahrscheinlich die gewünschte Wirkung?
- Wie sehen die Konsequenzen für das Budget und die Ressourcen aller Beteiligten bei den unterschiedlichen Zielrealisationen aus?

## 6.4 Beteiligtenanalyse mit Potentialanalyse

Die Nachhaltigkeit des Projektes hängt maßgeblich davon ab, wie sehr die Beteiligten das Projekt zu ihrer eigenen Aufgabe machen. In der Beteiligtenanalyse wird die Rolle der unterschiedlichsten Akteure, die in irgendeiner Weise vom Entwicklungsprojekt





betroffen sind, geklärt. Neben dem Interesse an dem Projekt sind auch die Motivation und die sozialen, finanziellen und persönlichen Fähigkeiten der Beteiligten festzustellen. Dabei müssen auch die Betroffenen identifiziert werden, die dem Entwicklungsvorhaben negativ gegenüberstehen. Es muss darüber Klarheit bestehen, wie sich deren Rolle auf den Projekterfolg auswirken kann. Bestehende oder auch latente Konflikte und Rivalitäten sollten herausgefunden und mögliche Konfliktreduzierungsstrategien formuliert werden.

## 6.5 Logical-Framework-Matrix

Die Logical-Framework-Matrix fasst alle entscheidenden Informationen eines Projektes zusammen (Schaubild 4). Während die Logical-Framework-Analyse eine Arbeitsmethode ist, stellt diese Matrix ein Planungsdokument dar. Die Matrix ist eine zentrale Unterlage bei der Erstellung eines Finanzierungsantrages. Sie enthält die

**Schaubild 4: Logical-Framework-Matrix**

Bezeichnung	Interventionslogik	Indikatoren	Quellen zur Überprüfung	Annahmen
<b>Oberziel</b>	Der Beitrag des Projektes zur E.politik oder zu den Programmzielen	Messung der Interventionslogik (Qualität, Quantität, Zeit)	Nachweis der Informationsquellen (wo, wann, durch wen, wie oft)	-----
<b>Projektziel</b>	Direkter Nutzen für die Zielgruppe	s.o.	s.o.	Exogene Faktoren, die gegeben sein müssen, um das Oberziel zu erreichen
<b>Ergebnisse</b>	Direkt nachweisbare Güter oder Dienstleist., die das Projekt hervorbringt	s.o.	s.o.	Exogene Faktoren, die gegeben sein müssen, um das Projektziel zu erreichen
<b>Aktivitäten</b>	Schritte u. Aufgaben, die unternommen werden müssen, um die Ergebnisse hervorzubringen	<b>Mittel/ Ressourcen</b>  Zusammenfass. Mittel für ein Projekt (fakultat.)	<b>Kosten</b>  Zusammenfass. der Kosten / des Budgets (fakultativ)	Exogene Faktoren, die gegeben sein müssen, um die Ergebnisse zu erreichen
				<b>Vorbedingung.</b> Exogene Faktoren, die gegeben sein müssen, um mit den Aktivitäten anfangen zu können





Zielstruktur des Projektes (Projektziel, Oberziel), die Leistungen des Projektes (Ergebnisse, wichtige Aktivitäten) und zentrale Annahmen sowie Indikatoren zur Erfolgskontrolle. Vervollständigt wird die Logical-Framework-Matrix mit den zusammenfassenden Angaben aus dem Budgetplan (Mittel, Kosten).

Das Oberziel des Projektes ist ein übergeordnetes institutionelles oder entwicklungspolitisches Ziel wie beispielsweise das Millenniumsziel 4: „Senkung der Kindersterblichkeit: Die Sterblichkeit von Kindern unter fünf Jahren soll um zwei Drittel gesenkt werden“. Projektziel könnte sein: „Verbesserte Ernährungssituation der Kinder unter 5 Jahren im Dorf Kiwuli bis zum Jahr 2012“. Die Ergebnisse zeigen, was die Leistungen eines Projektes sind. Beispielsweise: Gesteigerte Verfügbarkeit an Nahrungsmitteln, niedrige Rate von Infektionskrankheiten und hoher ernährungsphysiologischer Wert der Nahrung. Die Aktivitäten dienen dem Erreichen des jeweiligen Ergebnisses.

Auf der Informationsgrundlage der Logical-Framework-Matrix werden dann die weiteren Pläne wie Aktivitätenplan und Budgetplan entworfen. Selbstverständlich ist das ein iterativer Prozess. Stellt sich beispielsweise beim Aufstellen des Aktivitätenplanes heraus, dass die Vorgaben der Daten aus dem Logical-Framework nicht wie geplant umgesetzt werden können, müssen nun aufgrund der neuen Gegebenheiten die Logical-Framework-Daten angepasst werden. „Eine Matrix, die man ohne Änderung über mehrere Jahre mitschleppt, ist oft das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben wurde. Grundsätzlich kann es überall Änderungen geben. Je tiefer die Planungsebene ist, um so häufiger sind Änderungen“.<sup>20</sup>

## 6.6 Projektplanung und Partizipation

An verschiedenen Stellen wurde der Begriff Partizipation erwähnt und darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, Bevölkerungsgruppen und Organisationen in den Planungsprozess zu integrieren. Partizipation ist deshalb so wichtig, weil sie eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit ist. Ein Missionswerk, das seine interne Organisation und die Planungsabläufe stärker am Projektzyklusmanagement und der Logical-Framework-Analyse ausrichten will, sollte in diese Überlegungen auch ihre Vorstellungen mit einfließen lassen, wie sie Partizipation gestalten will. Die Art und Weise des partizipativen Arbeitens und die praktische Ausgestaltung des Projektzyklusmanagements müssen synchronisiert werden.<sup>21</sup> Darüber hinaus steht auch

---

<sup>20</sup> Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. *Ziel Orientierte Projekt Planung*, S.26

<sup>21</sup> Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit. *Übersektorales Konzept Partizipative Entwicklungszusammenarbeit*, Bonn: BMZ, 1999; Department for International Development. *Tools for Development*, London: DFID, 2002; Catholic



die Art und Weise des missionarischen Zeugnisses mit dem partizipativen Arbeitsstil in enger Verbindung.

## 7 Die Logical-Framework-Analyse mit spiritueller Dimension

Die Herausforderung für christliche Missionswerke liegt nun darin, die Interventionslogik der Logical-Framework-Matrix so durchzureflectieren, dass sie mit einem ganzheitlichen christlichen Menschenbild übereinstimmt. Ein ganzheitliches Evangelium mit einer ganzheitlichen Mission adressiert den ganzen Menschen mit Körper, Seele und Geist. Das bedeutet, dass die Projektverantwortlichen alle Ebenen der Interventionslogik (Oberziel, Projektziel, Ergebnisse, Aktivitäten) nach drei Dimensionen gestalten sollten: der physisch-materiellen, der spirituellen und der psycho-sozialen Dimension des Menschen (*Schaubild 5*). An diesem Punkt entscheidet sich, ob ein Projekt einen ganzheitlichen Missionsansatz verfolgt, oder ob es sich auf die materielle Dimension von Hilfe beschränkt.

**Schaubild 5: Logical-Framework-Matrix mit spiritueller Reflexion**

Bezeichnung	Interventionslogik	Indikatoren	Quellen zur Überprüfung	Annahmen
Oberziel	physisch – materielle Dimension spirituelle Dimension psycho – soziale Dimension			
Projektziel	physisch – materielle Dimension spirituelle Dimension psycho – soziale Dimension			
Ergebnisse	physisch – materielle Dimension spirituelle Dimension psycho – soziale Dimension			
Aktivitäten	physisch – materielle Dimension spirituelle Dimension psycho – soziale Dimension			
				Vorbedingungen

Besonderes Augenmerk gilt der Ausgestaltung der Aktivitäten. Es ist entscheidend, dass es spirituelle Aktivitäten gibt, die der Bevölkerung helfen, die Motivation und den Glauben, der die physisch-materiellen bzw. psycho-sozialen Aktivitäten des Projektes trägt, kulturgerecht zu deuten. Wenn etwa ein Hindu in Indien nicht ein christliches Deutungsmuster kennenlernt, dann wird er bei christlichen humanitären Projekten

---

Relief Service. *Rapid Rural Appraisal and Participatory Rural Appraisal Manual*, Baltimore: CRS, 2003



selbstverständlich annehmen, dass die christlichen Helfer ihr persönliches Karma verbessern wollen. Das soziale Handeln braucht die Evangeliumsverkündigung und umgekehrt.<sup>22</sup>

Darüber hinaus sollte jede Aktivität in sich tendenziell ganzheitlich ausgerichtet sein. Natürlich wird das nie immer und überall praktikabel sein. Aber als Orientierung hilft es, die westliche Aufsplitterung des einen christlichen Lebens in religiöse und säkulare Lebensbereiche nicht in die Zwei-Drittel-Welt zu exportieren, beziehungsweise den schon vorhandenen Bruch nicht noch zu vertiefen.<sup>23</sup> Auch wenn jede Aktivität einen Hauptfokus hat, also entweder auf physische oder spirituelle oder psycho-soziale Wirkungen abzielt, sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die jeweils anderen Dimensionen möglichst auch vorkommen und miteinbezogen werden.<sup>24</sup>

Zur Überprüfung der Ganzheitlichkeit von Projekten können wichtige Aktivitäten daraufhin befragt werden, was ihre Primärwirkung ist: sind sie eher physisch-materiell, psycho-sozial oder spirituell? Je nach der Primärwirkung wird dann überlegt, wie die Hauptwirkung durch einen anderen Aspekt ergänzt werden kann. So kann beispielsweise die Aktivität „Feldversuche für Erosionsschutz“ mit ihrer physisch-materiellen Hauptwirkung durch spirituelle Aktivitäten wie „Bibelimpuls zu landwirtschaftlichen Themen“ ergänzt werden.

Wie schon erwähnt, muss auch die spirituelle Dimension quantitativ geplant werden. So wie die Projektverantwortlichen über Budget, Ressourcen, Aktivitäten und Ziele im materiellen Bereich nachdenken müssen, so muss auch die spirituelle Dimension geplant werden. Wie nötig ein integriertes Planen der spirituellen, physisch-materiellen und der psycho-sozialen Dimension ist, betont der Entwicklungspraktiker Rick James: „Es besteht ein Bedarf für die religiöse Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit, die schwierige Aufgabe anzupacken, in praktischen Begriffen zu definieren, was ihr glaubensorientierter Ansatz in Bezug auf Entwicklung bedeutet“.<sup>25</sup> Es ist eine Sache, in einem Leitbild christliche, missionarische oder evangelistische Visionen oder Ziele zu formulieren. Sie sind aber in der Entwicklungspraxis nur so viel wert, wie sie dann auch in den Prozess der konkreten Planung bis hin zur Erstellung der Logical-Framework-Matrix, des Aktivitätenplans und des Budgetplans konkret miteinfließen.

---

<sup>22</sup> s.a. Micha-Erklärung zur Ganzheitlichen (Integralen) Mission. <http://www.stoparmut2015.ch/stoparmut/Kampagne/index.asp?navid=15>, 02.04.2008

<sup>23</sup> Hiebert, Paul. „The Flaw of the Excluded Middle“, *Missiology* 10 (1982) 1: 35-47

<sup>24</sup> Harvest. *Leadership Development Training Programm. Level II- Equipping Local Church Leaders for Wholistic Ministry*, Scottsdale: Harvest, 1998, S.1.4ff

<sup>25</sup> James, Rick. *Creating Space for Grace. God's Power in Organisational Change*, Sundbyberg: Swedish Mission Council, 2004, S.71





## 8 Schlussbemerkung

Das Projektzyklusmanagement und die Logical-Framework-Analyse sind - mit Augenmaß angewendet und mit partizipativem Einbezug der Bevölkerung - hilfreiche Planungsmethoden für ein effizientes Management von christlichen Entwicklungsvorhaben.<sup>26</sup> Entscheidend für das missionarische Zeugnis ist es, dass die spirituelle Dimension konzeptionell im Projektzyklus und in der Logical-Framework-Analyse integriert ist und dass die Entwicklungspraktiker in ihrer gemeinsamen Planungsarbeit aus dem Hören auf Gott leben. Es gilt die Mahnung des großen Missionspioniers Hudson Taylor zu beherzigen: „Wir können die besten Pläne ausarbeiten und sie dann nach unseren Kräften durchführen. Das ist sicherlich mehr wert als planlos herumzuwirtschaften. Aber die rechte Weisheit erbittet ihre Pläne von Gott und bietet sich ihm an, um seine Absichten zu verwirklichen. Dann können wir ihm auch alle Verantwortung überlassen.“

---

<sup>26</sup> Myers, Bryant. *Walking With The Poor. Principles and Practices of Transformational Development*, Maryknoll: Orbis, 1999, S.180



## Studienangebot in Transformativer Entwicklungspraxis an der Akademie für Weltmission

Die Akademie für Weltmission bietet Gasthörern oder Personen, die im Masterstudiengang eingeschrieben sind, Kurse in transformativer Entwicklungspraxis (TEP) an. Diese Kurse sollen helfen, christliche Entwicklungsprojekte ganzheitlich zu planen, durchzuführen und auszuwerten.

### TEP – Kursangebot

Im Mittelpunkt der TEP-Kurse steht die Bevölkerung mit ihrem Wunsch nach Veränderung. Die Kurse fokussieren diesen Veränderungsprozess aus unterschiedlichen Perspektiven.

#### Theologische Perspektive: Mission, Transformation und Entwicklung

- Theologie der transformativen Entwicklungspraxis
- Unterschiedliche ganzheitliche Ansätze
- Umsetzung transformativer Theologie in die Entwicklungspraxis

#### Perspektive der Entwicklungspraxis: Transformation in der Praxis

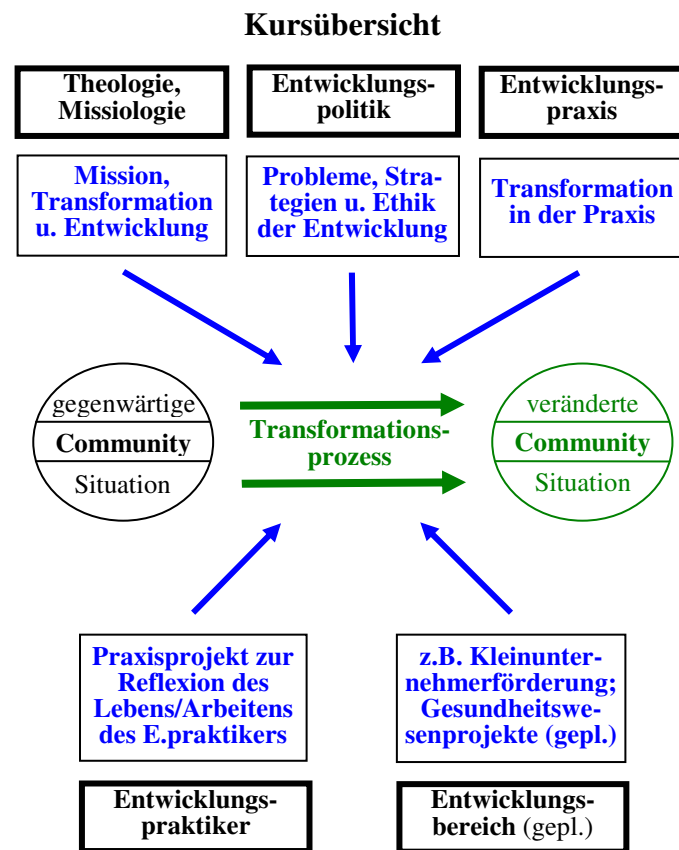
- Die Bevölkerung in ihrem kulturellen Kontext verstehen
- Veränderungsprozesse gestalten: Partizipation in Theorie u. Praxis
- Planung von Projekten: Projektzyklusmanagement und Logical-Framework-Analyse

#### Entwicklungspolitisch-ethische Perspektive: Probleme, Strategien und Ethik der Entwicklung

- Sozialethik als Orientierungsrahmen für globale Entwicklungsprobleme
- Entwicklungsprobleme: Überblick und Bereiche
- Entwicklungstheorien, -politiken und -strategien
- Förderung von Entwicklungsvorhaben durch BMZ/EU

#### Persönliche Perspektive des Entwicklungspraktikers: Praxisprojekt zur Reflexion

Auf der Grundlage des bisherigen Dienstes und der belegten Kurse werden entwicklungspraktische Erfahrungen in einem für den Studenten neuen Bereich gesammelt und reflektiert.





## **TEP im AWM-Studienangebot**

Die Kurse in transformativer Entwicklungspraxis werden ergänzt durch weitere Kurse aus den Bereichen interkulturelle Theologie, Spiritualität und Sozialwissenschaften.

Sie können diese Kurse als Gasthörer belegen, die Kurse in ein Zertifikatsprogramm, Master of Arts-Studium oder Master of Divinity-Programm integrieren.

## **Interesse?**

Es beraten Sie gerne:

Die Koordinatorin für akademische Angelegenheiten, Carmen Crouse (0711-83965-33;  
[ccrouse@awm-korntal.de](mailto:ccrouse@awm-korntal.de))

Der Dozent für Transformativ Entwicklungspraxis Dr. Andreas Kusch (07072-923802;  
[akusch@awm-korntal.de](mailto:akusch@awm-korntal.de))

## **Kontakt**

Akademie für Weltmission gGmbH  
Columbia International University  
Hindenburgstraße 36  
D-70807 Korntal  
Fon: (0711) 83965-0  
Fax: (0711) 83805-45  
Internet: [www.awm-korntal.de](http://www.awm-korntal.de)

