

Im Auftrag des:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit



Europäische
Klimaschutzinitiative
EUKI

Hinweise zur wirkungsorientierten Projektplanung und zum Monitoring der Europäischen Klimaschutzinitiative (EUKI)

Kurztitel: Hinweise zur Projektplanung und zum Monitoring

Stand: 04.2017

Inhalt

Glossar.....	3
Wirkungsorientierte Projektplanung von EUKI-Projekten	7
Ziel- und Indikatorenformulierung auf Projektebene	9
Projektspezifische Indikatoren	10
Arbeitspakete/Aktivitäten/Meilensteine	10
Praktische Hinweise zum Ausfüllen der Anlage 2 (Balkendiagramm).....	11
Praktische Hinweise zur halbjährlichen und Schlussberichterstattung	11

Glossar

Arbeitspaket	Arbeitspakete fassen mehrere Aktivitäten zusammen, die typischerweise jeweils auf ein Output ausgerichtet sind. Sie dienen der Strukturierung und Verdeutlichung der Wirkungslogik im Projektvorschlag.
Balkendiagramm	Instrument zur zeitlichen Projektplanung für die Durchführung von Aktivitäten, sowie die Erreichung von Meilensteinen, Outputs und Outcome.
Baseline (Vergleichsmaßstab)	Eine Baseline dient als Vergleichsmaßstab für einen Indikator. Durch den Vergleich des Zielwertes mit der Baseline sollen die im Projekt erzielten Veränderungen mess- und sichtbar werden. Die Baseline kann entweder den Zustand des Indikators zu Projektbeginn, den hypothetischen Zustand ohne Projekt („business as usual“) oder eine Kombination beider beinhalten.
Co-Benefits (positive Nebeneffekte)	Beiträge zur nachhaltigen sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung sowie zur ökologischen Verbesserung oder Bewahrung der Umweltqualität, die nicht im Fokus der beabsichtigten Projektwirkungen stehen und deshalb nicht explizit erfasst werden. Sie sind gewissermaßen ein positiver Nebeneffekt des Projekts. Mögliche Beispiele hierfür sind Einkommenssteigerungen, lokale Wertschöpfung, Energiekosteneinsparungen, erhöhte Lebensqualität oder die Verminderung von Luftschadstoffen. Auch geringfügige Beiträge zu EUKI-Zielen können unter Co-Benefits gezählt werden, wenn ein explizites Monitoring für sie zu aufwendig wäre.
Durchführungspartner	Durchführungspartner sind Organisationen, politische Einrichtungen oder gemeinnützige Unternehmen, die in koordinierter Form und mit in das Projekt eingebetteten Aktivitäten direkt zur Erreichung von übergeordneten und spezifischen Zielen (Outcome und Outputs) beitragen. Institutionen können gleichzeitig sowohl politischer Partner als auch Durchführungspartner sein.
Impact (Längerfristige Wirkung)	Längerfristige Wirkungen (Impacts) sind erwartete Auswirkungen, die teilweise, jedoch nicht allein auf das Projekt, sondern auch auf Entwicklungen außerhalb des Vorhabens (z.B.: Entscheidungen auf höherer

politischer Ebene, Aktivitäten anderer Geber) zurückgeführt werden können. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der EUKI wäre dies z.B. die Verbesserung von klimapolitischen gesellschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen oder die Umsetzung investiver Projekte zur Treibhausgasminderung. Da die Wirkungskette sehr lang ist, besteht grundsätzlich nicht der Anspruch, diese Wirkung zu quantifizieren und mit Indikatoren zu hinterlegen.

Meilenstein

Definiertes Zwischenergebnis, anhand dessen überprüft wird, ob die angestrebten Veränderungen zeit- und qualitätsgerecht eintreten werden oder ob zusätzliche Interventionen für eine (fristgerechte) Zielerreichung notwendig sind.

Monitoring, wirkungsorientiertes

Regelmäßige und systematische Beobachtung und Dokumentation des Projektverlaufs und der Projektwirkungen auf Grundlage von projektspezifischen Indikatoren. Der Erfolg des Projekts bemisst sich also daran, (1) was getan wurde (Monitoring von Aktivitäten und Outputs) und (2) welche Veränderungen durch das Getane bewirkt wurden (Outcome und Impact).

Multiplikatorwirkung

Die Multiplikatorwirkung oder das Potenzial der Verbreitung beschreibt die mögliche Ausweitung der entwickelten Lösungen, Methoden und Instrumente eines Projektes auf weitere Regionen, Sektoren oder Zielgruppen.

Outcome (Übergeordnetes Projektziel)

Übergeordnetes Ziel des Projekts, d. h. intendierte Veränderungen in Richtung Klimaschutz, die dem Projekt direkt kausal zugeordnet werden können.

Outputs (Spezifische Projektziele)

Produkte, Güter, Dienstleistungen und Regelwerke und deren Nutzung durch die Partner oder Zielgruppe, die durch die Projektaktivitäten entstanden sind. In manchen Organisationen werden „Outputs“ mit „Leistungen“ übersetzt.

Politischer Partner

Politischer Partner sind Träger des Projekts, die die Verankerung im Durchführungsland bzw. in der Zielregion sicherstellen. Institutionen können gleichzeitig sowohl politischer Partner als auch Durchführungspartner sein

Projektspezifische Indikatoren	Projektspezifische Indikatoren dienen als verbindlicher Maßstab zur Messung der Zielerreichung und damit des Erfolgs des Projekts. Sie präzisieren das übergeordnete Ziel (Outcome) und die spezifischen Projektziele (Outputs) der jeweiligen Vorhaben.
Quellen für Indikatoren	Eine angemessene Quelle wird im Vorfeld des Projektstarts festgelegt, liefert im Projektverlauf die Datengrundlage für den zu berichtenden Indikatorwert und wird zur Verifizierung des Indikators verwendet.
Replizierbarkeit	Die Replizierbarkeit drückt die Möglichkeit und die Perspektive der Nachahmung und Anwendung entwickelter Methoden, Instrumente und Techniken in anderen Gebieten oder durch andere Akteure aus.
Wirkung	Veränderung, die durch das Projekt hervorgerufen wird. Wirkungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt, erwartet oder unerwartet, positiv oder negativ sein. Das Outcome ist in diesem Sinne eine beabsichtigte, positive Wirkung.
Wirkungslogik	Die Wirkungslogik ist die Zusammenfassung der Wirkungshypothesen und dient der plausiblen Herleitung des kausalen Zusammenhangs zwischen Aktivitäten, spezifischen Projektzielen (Outputs), übergeordnetem Projektziel (Outcome) und langfristiger Wirkung (Impact). Die zugrundeliegenden Annahmen sollten auch beim Monitoring auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden.
Zielgruppe	Personen, gesellschaftliche und institutionelle Einheiten, die durch das Projekt erreicht werden sollen bzw. auf die die spezifischen Projektzielen (Outputs) und das übergeordnete Projektziel (Outcome) ausgerichtet sind.

Das Monitoring- und Berichtssystem in der EUKI

Das **Monitoring- und Berichtssystem** in den Projekten des Ideenwettbewerbs der Europäischen Klimaschutzinitiative (EUKI) des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) hat zum **Ziel, Wirkungsorientierung und Lernen in EUKI-Projekten zu unterstützen.**

Wirkungsorientiertes Monitoring ist die Grundlage der Rechenschaftslegung gegenüber Auftraggebern und Projektpartnern sowie die Voraussetzung eines Lernprozesses. Es hilft zu erkennen, ob mit der gewählten Vorgehensweise und den spezifischen Aktivitäten die gesteckten Ziele erreicht werden können und welche unbeabsichtigten Nebeneffekte gegebenenfalls durch das Projekt ausgelöst werden. Monitoring dient so der Steuerung des Projekts: Es hilft, Stärken und Schwächen der eigenen Arbeit zu erkennen und die Projektsteuerung kontinuierlich anzupassen.

Das **Monitoring- und Berichtssystem** der EUKI **orientiert sich an Konzepten und Erfahrungen der United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)** einschließlich des Green Climate Funds, sowie an Standards der **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)**. Das Monitoring- und Berichtssystem umfasst:

- auf Ebene der Einzelprojekte: **Vorgaben zur Ziel- und Indikatorenformulierung im Sinne der Wirkungsorientierung**, Formulierung von Indikatoren auf Ebene des übergeordneten Projektziels (Outcomes) und der spezifischen Projektziele (Outputs),
- auf Ebene der Einzelprojekte: **Berichtspflichten der Antragsteller (halbjährliche Finanz- und Sachberichte**, in denen u.a. zum Stand der aktuellen Zielerreichung und Maßnahmen berichtet wird; **Schlussbericht**, in dem über die Erreichung der Ziele sowie der zugehörigen Indikatoren und durchgeführten Maßnahmen Auskunft zu geben ist),
- auf Ebene des Gesamtprogramms: eine begleitende Erfolgskontrolle des Gesamtprogramms EUKI (Zielerreichungskontrolle, Wirkungskontrolle und Wirtschaftlichkeitskontrolle).

Das Monitoringsystem wird dem breiten Spektrum von Durchführern und der Vielfalt an Themen im Finanzierungsprogramm gerecht, indem Vorgaben und Methoden sowie eigene Verfahren der Durchführer weit möglichst berücksichtigt werden.

Die vorliegende Handreichung gibt Hinweise zur Ziel- und Indikatorenformulierung, zum fortlaufenden Monitoring von EUKI-Projekten und zur Berichterstattung. Es werden die **Grundlagen** der wirkungsorientierten Projektplanung und **Anforderungen an Zielformulierung und Indikatoren** erläutert und Hinweise zum **Ausfüllen des Projektvorschlags (einschließlich der Anlage 2 (Balkendiagramm)) und Hinweise zur Berichterstattung** in Zwischenberichten sowie Schlussberichten gegeben.

Das am Beginn der Handreichung stehende „**Glossar**“ definiert die wichtigsten Begriffe, in für die EUKI geltender Form und geltendem Inhalt.

Wirkungsorientierte Projektplanung von EUKI-Projekten

Die Planung von EUKI-Projekten orientiert sich an der **Wirkungslogik der OECD**. Diese nimmt an, dass die von einem Projekt durchgeführten **Aktivitäten (Activities¹)** Produkte, Dienstleistungen oder Regelwerke sowie ggf. davon ausgehende Veränderung² schaffen, die in der EUKI als spezifische Projektziele (**Outputs²**) bezeichnet werden. Diese wiederum sind die Voraussetzung für die Erreichung des übergeordneten Projektziels (**Outcome²**). Das Outcome beschreibt eine Veränderung auf Ebene der **Zielgruppen**, die durch das Projekt ermöglicht wurde und nachweislich auf dieses zurückgeführt werden kann. Längerfristige Wirkungen (Impacts) sind erwartete Auswirkungen, die teilweise, jedoch nicht allein auf das Projekt, sondern auch auf Entwicklungen außerhalb des Vorhabens (z.B.: Entscheidungen auf höherer politischer Ebene, Aktivitäten anderer Geber) zurückgeführt werden können. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der EUKI wäre dies z.B. die Verbesserung von klimapolitischen gesellschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen oder die Umsetzung von Maßnahmen zur Treibhausgasminderung. Da die Wirkungskette sehr lang ist, besteht grundsätzlich nicht der Anspruch, diese Wirkung zu quantifizieren und mit Indikatoren zu hinterlegen.

In der folgenden Abbildung ist die Wirkungslogik angelehnt an die OECD-Begrifflichkeiten dargestellt. Die grauen Pfeile stehen für die **Wirkungshypothesen**, die die einzelnen Ebenen verbinden. Wirkungshypothesen sind Annahmen darüber, wie und unter welchen Bedingungen Aktivitäten zur Erreichung der spezifischen Projektziele (Outputs) und diese zum übergeordneten Projektziel (Outcome) führen und wie dieses wiederum seine längerfristige Wirkung (Impact) entfaltet. Wirkungshypothesen sollten während des Projekts regelmäßig auf ihre Richtigkeit überprüft werden und von vornherein realistisch sein.

In der Abbildung wird zudem ersichtlich, dass die spezifischen Projektziele (Outputs) und das übergeordnete Projektziel (Outcome) durch Indikatoren spezifiziert werden müssen. Weiterhin wird dargestellt, dass in der EUKI **projektspezifische Indikatoren**, also von jedem Projekt frei gewählte Indikatoren Anwendung finden. Die Erfassung von positiven Nebeneffekte (Co-Benefits) vervollständigen das Wirkungsspektrum.

¹ Offizielle Terminologie der OECD.

² “Outputs - The products, capital goods and services which result from a development intervention; may also include changes resulting from the intervention which are relevant to the achievement of outcomes”. (OECD Definition von 2009).

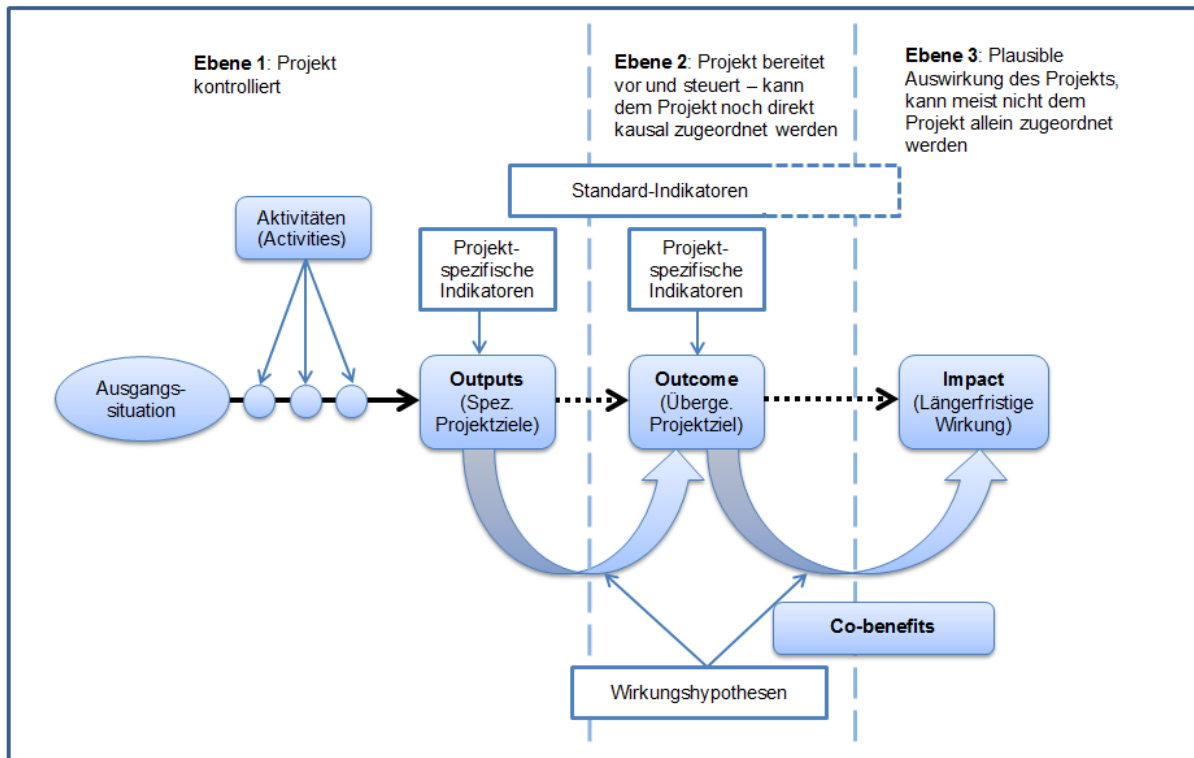


Abb. 1: Grafische Darstellung der OECD-Wirkungslogik

Das Projekt lässt sich somit grob in drei Ebenen einteilen:

Ebene 1 ist die direkte Interventionsebene des Projekts. Hier stehen die Aktivitäten und spezifischen Projektziele (Outputs). Diese werden durch das Projekt direkt durchgeführt bzw. erreicht und ihre Erreichung kann daher auch weitgehend kontrolliert werden. Ein Projekt ist immer eine gemeinsame Anstrengung mit Partnern und Zielgruppen. Daher verwendet die EUKI eine Definition von spezifischen Projektzielen, die nicht bei der reinen Erstellung von Produkten, Gütern, Dienstleistungen und Regelwerken endet, sondern deren Nutzung durch die Partner oder Zielgruppe einbezieht, sofern diese noch gut nachweisbar sind und auf der Ebene des „Mittel zum Zweck“ verbleiben. Dies können messbare Treibhausgasminderungen, aber auch die Durchführung einer bestimmten Anzahl von Workshops mit klar definierter Zielgruppe, oder eine zu erreichende Anzahl von Adressaten und Multiplikatoren im Rahmen von Bildungsprojekten sein. Wo möglich ist eine Auswertung der Veränderungen in der Zielgruppe, bspw. Änderung des Bewusstseins für Klimaschutz, durch spezifische Indikatoren ausdrücklich erwünscht. Ansonsten sollten die Veränderungen auf Ebene von Zielgruppen unter dem übergeordneten Projektziel und entsprechenden Indikatoren gefasst werden.

Spezifische Projektziele sollten im Projektvorschlag mit **Arbeitspaketen** hinterlegt werden, die die Wirkungslogik zwischen Aktivitäten und der Erreichung der spezifischen Projektziele herausarbeiten. Arbeitspakete fassen mehrere Aktivitäten zusammen, die i.d.R. jeweils einem Output entsprechen und/oder logische Arbeitszusammenhänge darstellen.

Auf *Ebene 2* steht das übergeordnete Projektziel (Outcome). Diese Ebene beschreibt die intendierten Auswirkungen des Projekts auf sein Umfeld. Das übergeordnete Projektziel wird daher maßgeblich auch durch die Mitwirkung von Partnern und Zielgruppen erreicht. Mögliche Beispiele sind die Intensivierung des Austausches zu guten regulatorischen Rahmenbedingungen zwischen bestimmten Mitgliedstaaten und Akteuren, die Erstellung eines Konzeptes unter Beteiligung bestimmter Stakeholder, oder die Steigerung des Bewusstseins für die mit Klimaschutz verbundenen Chancen in der regionalen Wertschöpfung. Das Projekt kann deren Verhalten und somit auch die Erreichung des übergeordneten Projektziels nicht vollkommen kontrollieren. Es kann das Erreichen des übergeordneten Projektziels aber vorbereiten und darauf hinsteuern. Auch kann plausibel dargestellt werden, dass die Aktivitäten und die durch das Projekt erstellten Produkte, Dienstleistungen und Regelwerke (seine Outputs) zur Erreichung des übergeordneten Projektziels beitragen.

Auf *Ebene 3* steht die langfristige Wirkung (Impact). Der Beitrag des Projekts zu einem Impact soll plausibel hergeleitet werden, doch kann nicht davon ausgegangen werden, dass dieser Impact allein durch das Projekt zustande kommt. Da die Wirkungskette sehr lang ist, besteht nicht grundsätzlich der Anspruch, diese Wirkung zu quantifizieren und mit Indikatoren zu hinterlegen.

Ziel- und Indikatorenformulierung auf Projektebene

Jedes Projekt arbeitet auf ein **Ziel** hin. Dieses gibt den beteiligten Akteuren eine klare Perspektive und allen Interessierten eine Vorstellung davon, was von einem Projekt zu erwarten ist. Um die Erreichung des Ziels zu messen, werden Indikatoren herangezogen. **Indikatoren** dienen als **verbindlicher Maßstab zur Messung der Zielerreichung und damit des Erfolgs des EUKI-Projekts** (siehe Box).

Kriterien für Indikatoren

Indikatoren für das übergeordnete Projektziel (Outcome) und die spezifischen Projekteziele (Outputs) müssen folgende Kriterien erfüllen:

Spezifisch, d. h. eindeutig und präzise definiert sein.

Messbar, d. h. Messkonstrukte (quantitative Messgröße und/oder qualitative Zustandsbeschreibung) und Methoden der Erhebung/Quellen zur Verifizierung angeben.

Erreichbar d. h. der Zielwert des Indikators soll mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen und unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar sein.

Relevant, d. h. die Information, die der Indikator liefert, soll bezüglich der Beschreibung von Outcome und Outputs relevant sein.

Terminiert, d. h. zeitlich festgelegt und spätestens bis zum Projektende erreicht.

Hinweis: Änderungen von definierten Zielen (Outcome und Outputs) und projektspezifischen Indikatoren nach Projektbeginn bedürfen der vorherigen Zustimmung. Ein entsprechender Antrag ist bei der EUKI einzureichen.

Projektspezifische Indikatoren

Für das übergeordnete Ziel (Outcome) sollen ein bis zwei, für jedes spezifische Ziel (Output) eine angemessene Zahl projektspezifische Indikatoren entwickelt werden, die die oben genannten Kriterien erfüllen. Die Gesamtanzahl der Indikatoren sollte mit Blick auf die Handhabbarkeit des Monitoring und der Berichterstattung gewählt werden. Für jeden verwendeten Indikator sind **Zielwerte** anzugeben. Um den Erfolg des Projekts zu beurteilen, müssen die Projektziele mit der Ausgangssituation verglichen werden. Dazu wird für die Indikatoren ein Vergleichsmaßstab (**Baseline**) erhoben. Die Baseline kann entweder den Zustand des Indikators zu Projektbeginn, den erwarteten Zustand ohne Projekt („business as usual“) oder eine Kombination beider beinhalten.

Beispiel: Ein Projekt trägt zum Kapazitätsaufbau für Finanz-Experten im Bereich Finanzierung von Erneuerbaren Energien (RE) bei. Indikator könnte sein: 100 Experten sind zum Thema RE geschult. Baseline: 0 Experten sind zum Thema RE geschult (Ausgangsjahr 2017). Beispiele von Verifizierungsquellen: Teilnahmelisten/Bewertungsbögen der Teilnehmer sowie ggf. qualitative Abfragen nach einigen Monaten, ob die Inhalte der Schulungen in der Arbeit Anwendung finden.

Über die Entwicklung der projektspezifischen Indikatoren muss während des Projektverlaufs im Rahmen der Zwischen- und Schlussberichterstattung informiert werden.

Arbeitspakete/Aktivitäten/Meilensteine

Neben der Formulierung passgenauer Indikatoren beinhalten Projektvorschläge zu jedem spezifischen Projektziel (Output) sogenannte „Arbeitspakete“, in denen die geplanten Aktivitäten zur Erreichung des Zieles dargelegt werden. Die zugrundeliegende Wirkungslogik sollte dabei deutlich werden.

Die Terminierung aller geplanten Aktivitäten muss in einem Balkendiagramm in Anhang 2 graphisch dargestellt werden (für nähere Hinweise siehe folgender Abschnitt). Eine konsistente Nummerierung aller Arbeitspakete und der zugehörigen Aktivitäten erleichtert hierbei das Monitoring der Fortschritte.

Innerhalb der Arbeitspakete ist zusätzlich zu Aktivitäten bei Projekten mit längerer Laufzeit eine Formulierung von Meilensteinen sinnvoll. Meilensteine schlagen eine Brücke zwischen Aktivitäten und Outputs, indem sie wichtige Etappenerfolge der Ak-

tivitäten auf dem Weg zur Zielerreichung festlegen und dadurch frühzeitig Rückmeldung geben, inwieweit die Durchführung auf dem richtigen Kurs ist. Gleichzeitig strukturieren Meilensteine die Berichterstattung über Aktivitäten, die daraufhin knapper dargestellt werden können.

Meilensteine sind in der EUKI optional. Sie sind bei größeren Projekten nützlich um Indikatoren zu ergänzen, die wirkungsorientiert formuliert und auf das Ende einer Projektlaufzeit terminiert sind.

Praktische Hinweise zum Ausfüllen der Anlage 2 (Balkendiagramm)

Als Instrument zur zeitlichen Projektplanung dient das Formular „Anlage 2 – Balkendiagramm zum Projektablauf“. Dazu sind die im Projektvorschlag unter 4.2.5 formulierten spezifischen Projektziele (Outputs), Aktivitäten und ggf. Meilensteine im Balkendiagramm einzutragen und ihre Dauer bzw. der Zeitpunkt ihrer Erreichung darzustellen. Das übergeordnete Projektziel (Outcome) muss nicht zeitlich abgebildet werden.

Das Formular kann je nach Bedarf um zusätzliche Aktivitäten erweitert werden.

Praktische Hinweise zur halbjährlichen und Schlussberichterstattung

Die Zwischen- und Schlussberichte im Rahmen der Berichterstattung der EUKI sind die wesentliche Grundlage für die Erfolgskontrolle der Projekte. In diesem Sinne wird die Entwicklung der Indikatoren explizit abgefragt. Dazu sind die entsprechenden Formulare zu verwenden.

Die halbjährliche Berichterstattung zum aktuellen Stand der Zielerreichung anhand der projektspezifischen Indikatoren erfolgt in den Zwischenberichten.

Im Schlussbericht wird über die abschließende Zielerreichung anhand der projektspezifischen Indikatoren berichtet. Schlussberichte werden spätestens zwei Monate nach Projektende eingereicht. Ausnahmen hierfür bedürfen einer gesonderten Absprache.

Die Bestimmung der Baseline, des Zielwertes sowie der tatsächlichen Wirkungen des Projekts muss vom Projektdurchführer transparent gemacht werden. Dafür sind sowohl im Projektvorschlag als auch in der Zwischen- und Schlussberichterstattung Angaben zu den gemachten Annahmen, den verwendeten Methoden und Daten sowie deren Quellen deutlich zu machen.

Der Projektdurchführer ist verantwortlich für die Festlegung und Durchführung einer angemessenen Qualitätssicherung, z. B. durch Überprüfung der zu berichtenden Daten auf Plausibilität.

Die in der Berichterstattung übermittelten Daten sind in geeigneter Form für mindestens zehn Jahre (Durchführer mit Sitz in Deutschland) bzw. fünf Jahre (Sitz außerhalb Deutschlands) aufzubewahren.