



# MEAL-SYSTEME / LERNEN AUS PROJEKTEN

KM4DEV-Meeting, 10 Dez. 2018

**Anita Leutgeb** (Consultant)

practice&research FOR DEVELOPMENT/Vienna Evaluation Network  
[www.anitaleutgeb.at](http://www.anitaleutgeb.at) - [www.viennaevaluationnetwork.eu](http://www.viennaevaluationnetwork.eu)

## Monitoring

Regelmäßige Erhebung von Daten um zu schauen, ob man auf Kurs ist und um das Projekt entsprechend zu steuern und die Umsetzung zu verbessern

## Evaluierung

Systematische, objektive Überprüfung und Bewertung eines Projektes, Programmes, Policy, etc.

ergänzt Monitoring; kann Zusammenhänge und Hintergründe erklären; gibt Antworten auf spezifische Fragen zum Projekt, Programm, zu den Aktivitäten und findet zu bestimmten Zeitpunkten (ex-ante, mid-term, ex-post) statt.

## **Accountability**

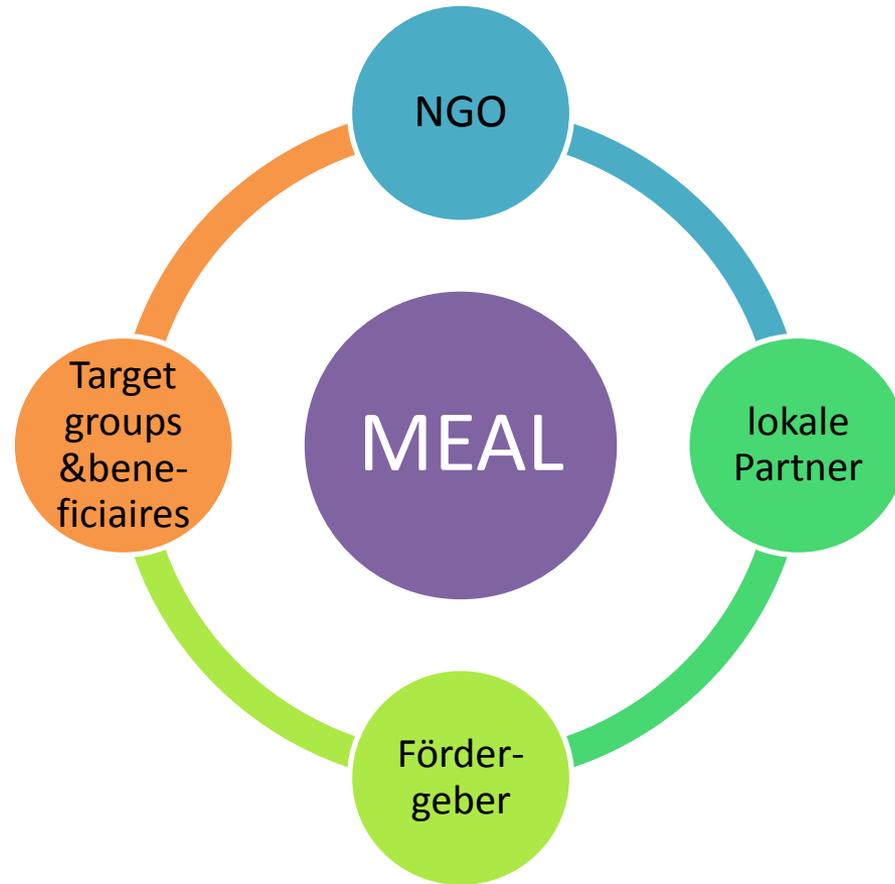
Rechenschaft über die Ressourcenverwendung geben

Wem bin ich verpflichtet Rechenschaft zu geben, wann in welcher Form. Was erwartet der Donor von mir, was darf ich budgetieren?

## **Learning**

Systematische, zielgerichtete, geplante, selbstkritische Reflexion über aus dem M&E Systems gewonnene Daten und deren Verwendung zur Verbesserung der Umsetzung und Planung von neuen Projekten

# MEAL – Wem soll es was bringen?



# Wesentliche MEAL-ELEMENTE

Logisches Modell und Informationsbedarf unterschiedlicher Stakeholder

Indikatoren

Datenerhebung

Datenanalyse

Systematische Learning-Sessions

Erkenntnisse gewinnen – und ANWENDEN!

# Beispiel-M&E-Plan

Indikator	Art des Indikators (Output, Outcome, Impact)	Maßeinheit	Baseline	Target	Art der Datenerhebung (WIE, welche Tools, Methoden)	Häufigkeit der Datenerhebung (WANN)	Verantwortlichkeit	Weg/Mittel der Dissemination (REPORTING WIE AN WEN)
-----------	--	------------	----------	--------	---	-------------------------------------	--------------------	---



**Feedbackschleifen**  
als Datenquelle integrieren, z. B. Userbefragung über SMS (real-time data)

# MEAL Tipps

Involviere deine Partner in die Ausarbeitung des Konzepts.

Simplifiziere – Priorisiere – Fokussiere.

Budgetiere MEAL, damit es auch passiert (3-10% des Projektbudgets).

Finde eine Balance zwischen Anforderungen der Geber und eigenen/lokalen Kapazitäten.

Spiele die analysierten Daten (als Einsichten, Erkenntnisse) zurück an die, die sie erhoben haben

Verwende die Daten!

# LERNEN AUS PROJEKTEN

# Was kann Lernen bringen?

Um mehr von dem zu tun, was funktioniert und weniger von dem, was nicht funktioniert

Um zukünftiges Projektdesign zu verbessern

Um die Wirkungen bei unseren Zielgruppen zu erhöhen

Um sich auf zukünftige Chancen und Herausforderungen vorzubereiten bzw. sie zu antizipieren

Als Schlüsselkomponente der Personalentwicklung

...

# Was soll gelernt werden?

**Lernagenda/-strategie** (für die Organisation, ein Projekt/Programm oder projekt-/programmübergreifend) mit Lernfragen erstellen

**Lernaktivitäten** planen (z. B. Evaluationen, Studien, Synthese bestehender Forschungs-/Evaluationsberichte), um Lernfragen zu beantworten, zB auch einen Evaluationsplan erstellen (Vorteil des richtigen Zeitpunkts der Ergebnisse)

**Lernprodukte** definieren (ppt, Video, 1-pager, ausführlicher Bericht, etc.)

Klar kommunizieren, dass **Fokus auf dem Was und Warum** (Sachebene) und was verbessert werden kann und nicht auf Vorwürfen, Anschuldigungen, etc. (Beziehungsebene) ist

**Ressourcenfrage und Verantwortlichkeit** klären

# Lessons learned

LL als **systematischen Prozess** im PCM definieren (während und nach Aktivitäten):

Datenerhebung zu Grundfragen:

Was läuft **gut**? Warum ist es so gut gelaufen? Was wollen wir beibehalten?

Was läuft **weniger gut**? Warum? Was waren die (unerwarteten) Effekte?

Was würdest du **anders tun**, wenn du neu beginnen könntest?

Welche **Empfehlungen** gibst du anderen, die ähnliche Projekte durchführen?

**Dokumentation/Speicherung** von LL: z. B. in Datenbank (auch als simple xls-Tabelle), als Fact Sheets, Sammlung von Best Practice Beispielen, Video, Protokolle von Meetings, etc.

**Austausch/Diskussion im Team** über LL: Richtigkeit, Relevanz, Anwendbarkeit (einzelne Maßnahme, Projekt, andere Projekte, gesamte Organisation) prüfen

**Dissemination** – Zielgruppen und Formate klären

# Lessons Learned - Prozess



# Timing&Dissemination

**Zeitplanung** von Evaluierungen/Lessons Learned Sessions = ein Schlüsselfaktor zur Verbesserung der Planung von Folgeprojekten

Wer soll welches **Lernprodukt** wann in welchem **Format** erhalten, damit Entscheidungen/Projekte positiv beeinflusst werden können?

**Dissemination-Strategie**, die unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen von Stakeholdern berücksichtigt – Formate an Nutzer anpassen

Mögliche **Stakeholder**: eigene Organisation, Implementierungspartner, final beneficiaries, Fördergeber, Steuerzahler, etc.

# Wie? Tools, Formats

Project journal, Lessons learned log

## Template

z. B. Gliederung nach Themen (z. B. Kostenmanagement, Zeitmanagement, Risikomanagement, HR management, Teamwork etc. oder Projekt(zyklus)phasen)

Ausführlich genug, um für Außenstehende verständlich zu sein.  
Kontextinformationen geben.

## Wichtig:

auch Erfolge, best practice Beispiele dokumentieren (celebrate!), nicht nur Fehler; im Team diskutieren, v. a. Empfehlungen und Umsetzung. Hole auch Erfolgsgeschichten aus dem Feld ein.

Category	Issue Name	Problem/Success	Effect	Recommendation
Human Resources Management	Award Plan	There was no plan for providing awards and recognition to team members.	Toward the end of the project morale was low among the project team. There was increased conflict and team members were asking to leave the project.	The PM should institute and communicate an awards/recognition program for every project.

# Wie? Tools, Formats

**Systematische** Lernsituationen schaffen:

- pause&reflect activities (USAID)
- Projektmanager-Frühstück (1x pro Monat treffen sich PM der Organisation, um über die laufenden Projekte zu sprechen, sich über Fragen, Probleme, Erfolge auszutauschen)
- Kamingespräch zu einem bestimmten PM-Thema
- projektübergreifende (od. länderübergreifende, themenzentrierte) Austauschtreffen organisieren
- 1-pager mit Lessons learned als Teil der Projektabschlussphase in der Organisation verteilen
- Management Response System (für Follow-up von Empfehlungen aus Eval.)

# Lernförderliche Faktoren

## **Organisationskultur**, die

- Fehler, iterative Prozesse, Lernen zulässt bzw. als wertvoll ansieht
- die Entscheidungen auf der Grundlage von Daten (evidence-based) trifft

## **Leadership/senior managers**, die Lernen fördern, zu Dialog und Diskussion ermutigen

## **Ziele für Lernen/KM** in Projekte und Programme explizit inkludieren

Lernen in **Stellenbeschreibungen** von PM inkludieren (zB bei DFID)

Lernen in PM-Handbücher, interne **Prozesse** verankern (M&E, KM, QM...)

Systematisch **Zeit und Geld** für Lernen (zB die Diskussion von Key lessons learned oder Empfehlungen von Evaluationsberichten) zur Verfügung stellen

# 6 key take aways

# 1

Höre nie auf zu lernen, auch wenn du glaubst, die Antworten zu kennen.

# 2

Beginne, einen zielgerichteten, systematischen Lernprozess in deinem Projekt, deiner Organisation zu etablieren.

# 3

Achte darauf, dass du immer die Frage:

Wer soll welches Lernprodukt wann in welcher Form erhalten, um als Entscheidungsgrundlage hilfreich zu sein?

beantworten kannst.

# 4

Bevor du ein Projekt beginnst, ziehe Lessons aus früheren Projekten heran und wende sie an (und/oder diskutiere mit PM ähnlicher Projekte über ihre Erfahrungen) .

# 5

Diskutiere Empfehlungen aus Evaluationsberichten oder anderen Lessons Learned-Produkten mit KollegInnen/Projektpartnern und setze die für euch relevanten konsequent um.

# 6

Es gibt keine magische und endgültige Formel für MEAL-Systeme.  
Aber wenn du die Tipps von oben berücksichtigst, stehen die  
Chancen auf Erfolg gut 😊

Trial and error, iterate and adapt! Just do it!

# Literatur

Investing in monitoring, evaluation and learning issues for NGOs to consider, written by ITAD, in association with nef Consulting, and edited by Jennifer Chapman (2014), [https://www.bond.org.uk/data/files/publications/Investing\\_in\\_MEL.pdf](https://www.bond.org.uk/data/files/publications/Investing_in_MEL.pdf)

Nidos, Monitoring, Evaluation and Learning (MEL) Guide. Using MEL to strengthen your organisational effectiveness.  
[https://www.intdevalliance.scot/application/files/5715/0211/8537/MEL\\_Support\\_Package\\_4th\\_June.pdf](https://www.intdevalliance.scot/application/files/5715/0211/8537/MEL_Support_Package_4th_June.pdf)

Mark White, Alison Cohan: A guide to capturing lessons learned,  
[https://www.conservationgateway.org/ConservationPlanning/partnering/cpc/Documents/Capturing\\_Lessons\\_Learned\\_Final.pdf](https://www.conservationgateway.org/ConservationPlanning/partnering/cpc/Documents/Capturing_Lessons_Learned_Final.pdf)

Michael Edwards, Alan Fowler (Hg.): The Earthscan Reader on NGO Management, London, 2008 (4. Auflage).

USAID Podast Series: Leaders in Learning (2018)



Wenn du Fragen dazu hast oder konkrete Unterstützung bei der Umsetzung brauchst, kontaktiere mich unter:

[office@anitaleutgeb.at](mailto:office@anitaleutgeb.at)

Anita Leutgeb

practice&research FOR DEVELOPMENT

0680/5519705

[www.anitaleutgeb.at](http://www.anitaleutgeb.at)

*Etwas **lernen** und mit der Zeit darin immer geübter werden, ist das nicht auch eine Freude?*

*Konfuzius*