

Dr. Kornelia Rassmann

OUTCOME HARVESTING

Das Workbook zum Webinar
März 2022



www.pme-campus.de

Über dieses Workbook

Dieses Workbook ist als eines von zwei begleitenden Handreichungen zum Doppelwebinar „Outcome Mapping und Outcome Harvesting“ beim PME-Campus entstanden.

- In Workbook 1 werden die grundlegenden Prinzipien und Konzepte beider Ansätze dargestellt und „Outcome Mapping“ (OM) mit seinen drei Phasen und 12 Schritten erklärt.
- In Workbook 2 wird „Outcome Harvesting“ (OH) eingeführt und es werden kurz die Stärken und Herausforderungen beider Ansätze besprochen.

Zitierhinweis

Rassmann, Kornelia (2022): Outcome Harvesting. Das Workbook zum Webinar. Frechen: PME-Campus.

Vorwort

Outcome Mapping (OM) und Outcome Harvesting (OH) sind lernorientierte Ansätze für Planung, Monitoring, Evaluierung und Lernen (PMEL) in Programmen und Projekten. Sie wurden vor ca. 20 Jahren entwickelt, um den Grenzen von „Log Frames“ und den eher linearen Logikmodellen der Entwicklungszusammenarbeit etwas entgegenzusetzen.

OM und OH verkörpern einen neuen Denkansatz bzw. eine Philosophie, die sich ganz auf die Verhaltensänderung der Menschen fokussiert („Akteur-Zentrierung“), und den Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel als das Ergebnis einer Vielzahl von Akteuren und Faktoren sieht – nicht nur einer einzigen Intervention. Beide Ansätze bieten aber auch einen „Instrumenten-Koffer“ mit sehr konkreten, flexiblen und adaptierbaren Methoden für die Praxis.

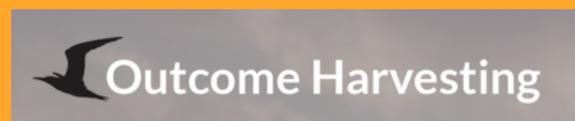
OM und OH lernt man erst durch die Anwendung. In den Webinaren bzw. den Workbooks werden als Grundlage hierfür einige Schlüsselkonzepte und das prinzipielle Vorgehen dargestellt. Dies soll einen Eindruck über beide Ansätze vermitteln mit dem Ziel, dass die Teilnehmenden einschätzen können, in welchem Kontext OM und OH nützlich und für die eigene Arbeit relevant sein können.

Acknowledgements

Die Webinare und Workbooks verwenden Vorlagen, Texte und Abbildungen, die von Mitgliedern der globalen OM und OH Communities erstellt und freizügig geteilt wurden, um sich so gegenseitig zu unterstützen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit gilt mein besonderer Dank Terry Smutylo, Ricardo Wilson-Grau, Simon Hearn, Sarah Earl, Fred Carden, Heidi Schaeffer, Kaia Ambrose, Jan van Ongevalle, Jeph Mathias, Steff Deprez, Beatrice Briggs, Kate Dyre, Richard Smith, Goele Scheers, Conny Hoitink, Carmen Wilson-Grau, Wolfgang Richert, John Mauremootoo, Christian Kuijstermans, Daniel Roduner, Alix Tiernan, Rob Worthington und vielen weiteren OM und OH Kollegen.



www.outcomemapping.ca



<http://outcomeharvesting.net/>

Outcome Harvesting: Ursprung und Prinzipien

OH wurde von Ricardo Wilson-Grau und Kollegen seit ca. 2003 entwickelt und wird sowohl zur Evaluation als auch für das Monitoring eingesetzt. Obwohl schon lange in der Praxis angewandt, wurde OH erst 2013 von Ricardo-Wilson Grau und Heather Britt in ihrem [OH Brief](#) offiziell veröffentlicht. OH eignet sich als Evaluations oder Monitoring-Ansatz v.a. bei Programmen oder Netzwerken in komplexen, dynamischen Kontexten, in denen es schwierig ist, konkrete Logikmodelle und Maßnahmen über einen längeren Projekt- oder Programmzeitraum hinweg zu planen. Ein Logikmodell oder eine „Theory of Change“ ist zwar hilfreich, OH kann aber auch in Programmen oder Projekten durchgeführt werden, in denen diese nicht vorhanden sind. OH wird sowohl zur „developmental“ (adaptiven) und formativen Evaluation verwendet, als auch zur Zwischenevaluation oder abschließenden summativen Evaluation - als alleiniger Ansatz oder kombiniert mit anderen wie z.B. Contribution Analysis oder Most Significant Change. Als Monitoring-Ansatz bietet OH die Möglichkeit, qualitative „real life“ Daten zu Verhaltensänderungen der verschiedenen Akteure und Zielgruppen zu erheben.

Beim OH werden Outcomes „geerntet“ („Harvesting“), also spezifische Beschreibungen, wie sich das Verhalten der Partner oder Zielgruppen eines Programms unter dessen Einflussnahme verändert hat. Darauf aufbauend wird dann „rückwärts“ (retrospektiv) ermittelt, wie genau und in welchem Ausmaß die Maßnahme oder Intervention zu der Verhaltensänderung beigetragen hat (Contribution). Der Ansatz ist ausgesprochen partizipativ und erfordert aktive Beteiligung der Programmbeteiligten bzw. Auftraggebenden der Evaluation (bzw. des Monitorings).



[Ricardo Wilson-Grau, Heather Britt \(2013\)](#)
[Ricardo Wilson-Grau, ca. 260 Seiten \(2018\)](#)

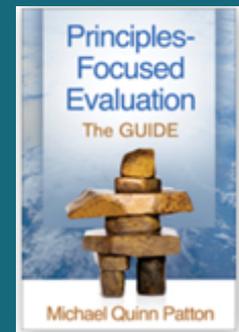
Box 1: OH Outcome Definition

Beobachtbare Verhaltensänderungen (Aktivitäten, Handlungen, Strategien, Praktiken, Beziehungen) von Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die durch eine Intervention stark oder wenig, direkt oder indirekt, absichtlich oder unabsichtlich, negativ oder positiv beeinflusst wurden.

Nach [Michael Quinn Patton \(2017\)](#) ist es hilfreich, wenn Evaluationen auf festen Prinzipien beruhen, vor allem bei Programmen in komplexem Umfeld mit vielen ungewissen Variablen und Herausforderungen. In solch dynamischen Programmkontexten sollen Prinzipien einen der Situation angemessenen PMEL-Prozess, und damit auch adaptiven Entscheidungs- und Managementprozess ermöglichen. Für OH beschrieb Ricardo Wilson-Grau neun Prinzipien, fünf prozessuale und vier inhaltliche (Box 2), von denen einige weiter unten noch näher ausgeführt werden.

Box 2: Outcome Harvesting Prinzipien

Aus: Ricardo Wilson-Grau (2017): Outcome Harvesting Evaluation: Practical Application of Essential Principles. In: Michael Q. Patton: Principles-Focused Evaluation. The Guide. Guilford Press.



Prozess-Prinzipien

1. Der Nutzen („usefulness“) des „Outcome Harvest“ für den Hauptnutzer („primary intended user“) muss über den gesamten Prozess hinweg sichergestellt sein.
2. Eine angemessene Beteiligung soll gefördert werden (Partizipation).
3. Menschliche Quellen müssen bei der Formulierung von Outcomes unterstützt werden.
4. Weniger ist mehr, bzw. nützlicher.
5. OH muss durch Praxis und Erfahrung erlernt werden.

Inhaltliche Prinzipien

6. Der Fokus liegt auf dem „Harvesting“ (Sammeln) von Outcomes die gesellschaftlichen Wandel beschreiben.
7. Outcomes werden als beobachtbare Verhaltensänderungen formuliert.
8. Es muss sich ein plausibler Einfluss (Contribution) der Intervention nachweisen lassen.
9. Es muss sichergestellt werden, dass die Outcomes ausreichend glaubwürdig sind.

Die 6 Schritte

OH umfasst sechs Schritte, die sehr flexibel an das jeweilige Programm bzw. auf den jeweiligen Anwendungszweck oder Kontext zugeschnitten werden können. Die sechs Schritte des „Outcome Harvest“ (d.h. des OH Prozesses inkl. Datenerhebung) sind in Abbildung 1 dargestellt; ihre ursprünglichen englischen Bezeichnungen finden sich im Glossar. Vor allem Schritte 2, 3 und 4 werden meist angepasst, überschneiden sich oft und sind iterativ. Andererseits können gerade diese Schritte sehr systematisch und formalisiert durchgeführt werden, so dass OH nach Anpassung an die Bedarfe eines bestimmten Programms bzw. Kontexte ein standardisierbares, methodisches Vorgehen für Monitoring und Evaluation bietet. Im Folgenden werden die sechs OH Schritte entsprechend ihrer Konzeption für einen Evaluationsprozess beschrieben ([Wilson-Grau und Britt, 2013](#)).

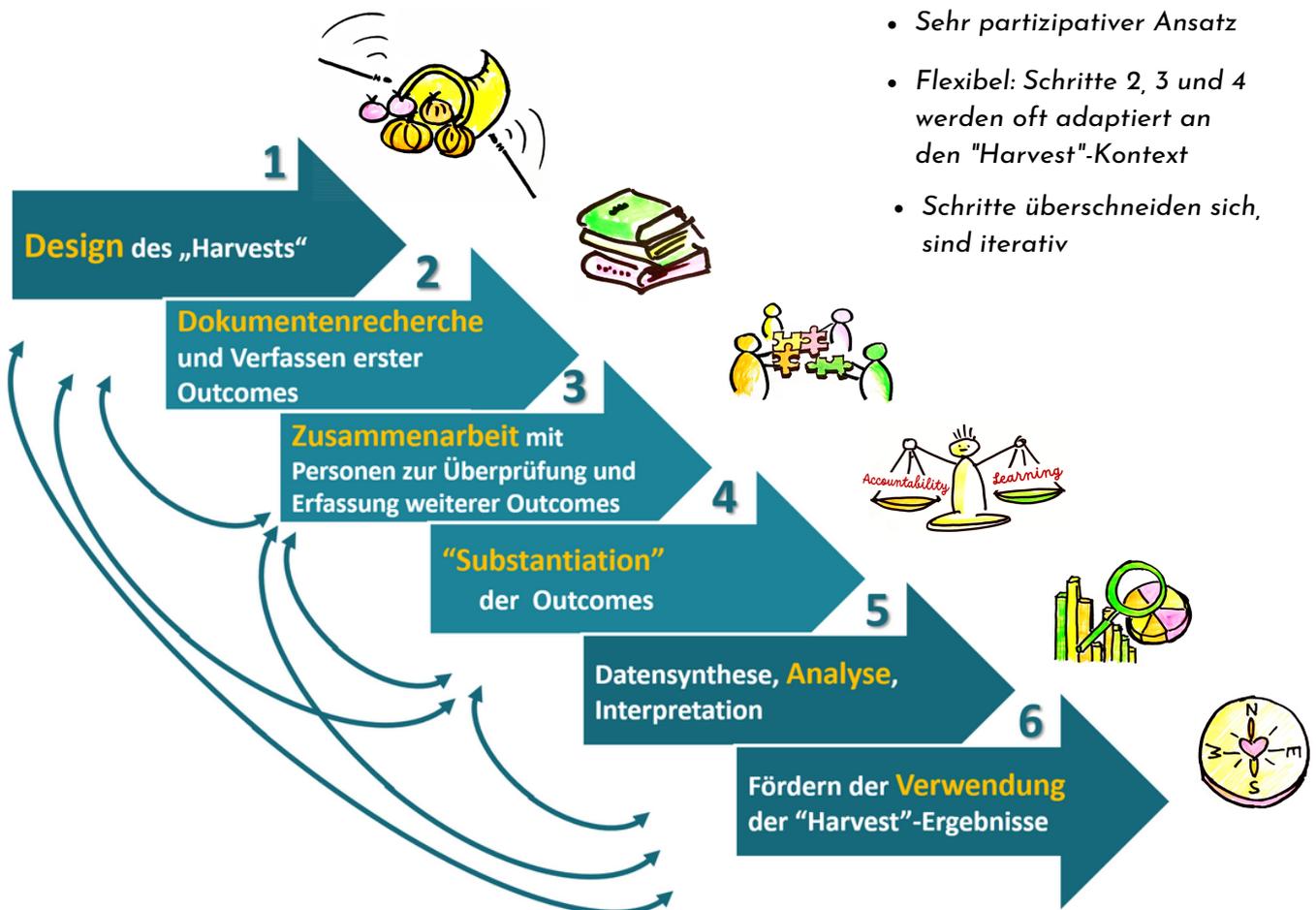
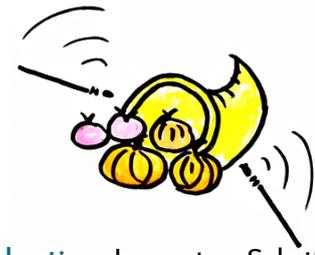


Abbildung 1: Die sechs OH-Schritte (nach Ricardo Wilson-Grau)

Schritt 1: Design des OH Prozesses (Harvest)



Wie OM bedient sich OH der Prinzipien der [Utilization-Focused Evaluation](#): Im ersten Schritt findet ein enger Austausch zwischen den "Harvestern" (die den OH-Prozess leiten) und den Projektverantwortlichen bzw. den Auftraggebenden statt, um die „primary intended users“ (Hauptnutzer) und die „primary uses“ (Hauptnutzen) des „Outcome Harvest“ zu bestimmen. Die Hauptnutzer werden über den gesamten Prozess hinweg miteingebunden, um das Design des Harvest falls nötig weiter adaptieren zu können, d.h. es erfolgt eine partizipative Prozessplanung und ein adaptives Management während des gesamten Prozesses. Dies soll gewährleisten, dass Ergebnisse und Schlussfolgerungen so nützlich wie möglich für die Nutzer des Harvest gestaltet werden.

Zu den typischen Komponenten des Designs gehören der Zweck („purpose“) und die Zielsetzungen („objectives“) des Harvests, sowie die Evaluationsfragen bzw. die spezifischen Ergebnisfelder, die untersucht werden sollen, sowie der Umfang („scope“). Letzteres umschließt z.B. die Datenquellen (Dokumente und Personenkreise), Länder/Regionen/geografische Reichweite, Evaluations-zeitraum. Außerdem werden **methodische Gesichtspunkte** erarbeitet, z.B. welche Plattformen für das Teilen von Daten und vorläufigen Ergebnissen verwendet werden sollen, und welche Maßnahmen zur Steigerung der Datenqualität erforderlich sein werden, d.h. die Methoden zur Validierung und Verifizierung (siehe u.a. Schritt 4: „Substantiation“).

Tipp

Das Design eines Outcome Harvest unterscheidet sich in einigen Punkten von dem einer „klassischen“ Evaluation, z.B. ist i.d.R. keine Evaluationsmatrix vorgesehen, kann aber wenn unbedingt gewünscht auch erstellt werden.

Außerdem erfolgt die enge Einbeziehung der verschiedenen Personenkreise als Informationsquellen i.d.R. datengesteuert und iterativ, wie auch bei einigen anderen [partizipativen PMEL Ansätzen](#). Das Sampling (d.h. die Auswahl der menschlichen Quellen) ist also induktiv und wird nicht im Design (bzw. Inception Report) schon zur Gänze festgezurr. Die beobachteten Outcomes bestimmen, welche Personen ausreichend detailliertes Wissen über die Ergebnisse verfügen und Aufschluss über ihre Glaubwürdigkeit geben können. In manchen Fällen erfolgt daher das Sampling auch nach dem Schneeballprinzip, indem erste befragte Personen Auskunft über weitere mögliche Quellen geben.

Michael Quinn Patton:
Utilization Focused Evaluation
1st edition 1986; 5th edition 2021



Schritt 2: Harvesting aus Dokumenten



Im zweiten Schritt durchforsten die Harvester eine mit den Projektverantwortlichen abgestimmte Anzahl und Art an Dokumenten nach möglichen Outcomes. Hierfür eignen sich z.B. frühere Evaluationen, Jahresberichte, Webseiten über das Projekt oder Programm, Pressemitteilungen und andere Unterlagen. Die Outcomes werden erfasst und soweit möglich ausformuliert. Für diese Outcomes versuchen die Harvester dann zu rekonstruieren, welche Aktivitäten sie beeinflusst haben könnten. Erfahrungsgemäß sind die Outcomes jedoch noch nicht vollständig bzw. spezifisch genug beschrieben (sie werden dann manchmal als „Outcome leads“ bezeichnet) und müssen im weiteren Prozess noch detaillierter ausgearbeitet und überprüft werden.

Die extrahierten „Outcome Statements“ bestehen dabei immer mindestens aus drei Komponenten (Abbildung 2).

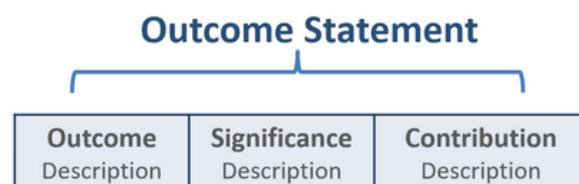


Abbildung 2: Ein Outcome Statement besteht aus mind. 3 Komponenten

Tipp

Die Dokumentenrecherche (Schritt 2) muss nicht zwingend durchgeführt werden. In einigen Fällen, z.B. für das OH Monitoring oder wenn keine Dokumente zur Verfügung stehen, die Aufschluss über Outcomes geben könnten, kann auch direkt zu Schritt 3 übergegangen werden, d.h. der Einbeziehung von Personen als Quellen. Eine Möglichkeit, um in der Anfangsphase einer Evaluation erste Ideen zu potentiellen Outcomes zu erhalten, bietet sich auch durch schriftliche Umfragen (MS Forms, SurveyMonkey, etc.) z.B. unter den Projektkomplementierenden.

Die drei Komponenten des Outcome Statements:

Outcome:

Die Beschreibung der Verhaltensänderung eines „Societal Actors“ (gesellschaftlichen Akteurs), also einer Person, Organisation, Gruppe, deren Verhalten sich unter Einflussnahme des Programms oder der Maßnahme geändert hat. Ein Outcome soll sich immer nur auf einen bestimmten Societal Actor beziehen.

Signifikanz des Outcomes:

Hier wird beschrieben, warum der Outcome wichtig ist und für wen. Wie groß ist der Vor- oder Rückschritt, wie relevant ist er für das Erreichen der Ziele des Programms / der Intervention? Trägt die Veränderung zur Nachhaltigkeit der (gesamten) erwünschten Veränderung bei? Welche Faktoren gewährleisten die Nachhaltigkeit, oder gefährden sie? (Box 3)

Beitrag („Contribution“):

Welche Inputs, Aktivitäten und Outputs des oder der „Change Agents“ oder „Contributors“ haben plausibel zu der Veränderung des gesellschaftlichen Akteurs beigetragen, wenn auch nur teilweise, indirekt und ungewollt? Zu einem Outcome können auch verschiedene Contributors beigetragen haben, für alle sollte der spezifische Beitrag geschildert werden.

Box 3: Kriterien für signifikante Outcomes

- Die **Relevanz** der Veränderung für das übergeordnete Ziel (Wirkung/ Vision)
- Ausmaß des **Fortschritts (oder Rückschritts)** in Bezug auf die beabsichtigte Wirkung
- **Neues Verhalten**, zum ersten Mal aufgetreten
- Bedeutung für eine bestimmte **Interessengruppe**
- **Einfluss auf das System** / systemische Veränderung
- **Beitrag zur Nachhaltigkeit** der (gesamten) erwünschten Veränderung (Sustainability)

Die OH SMART-Kriterien

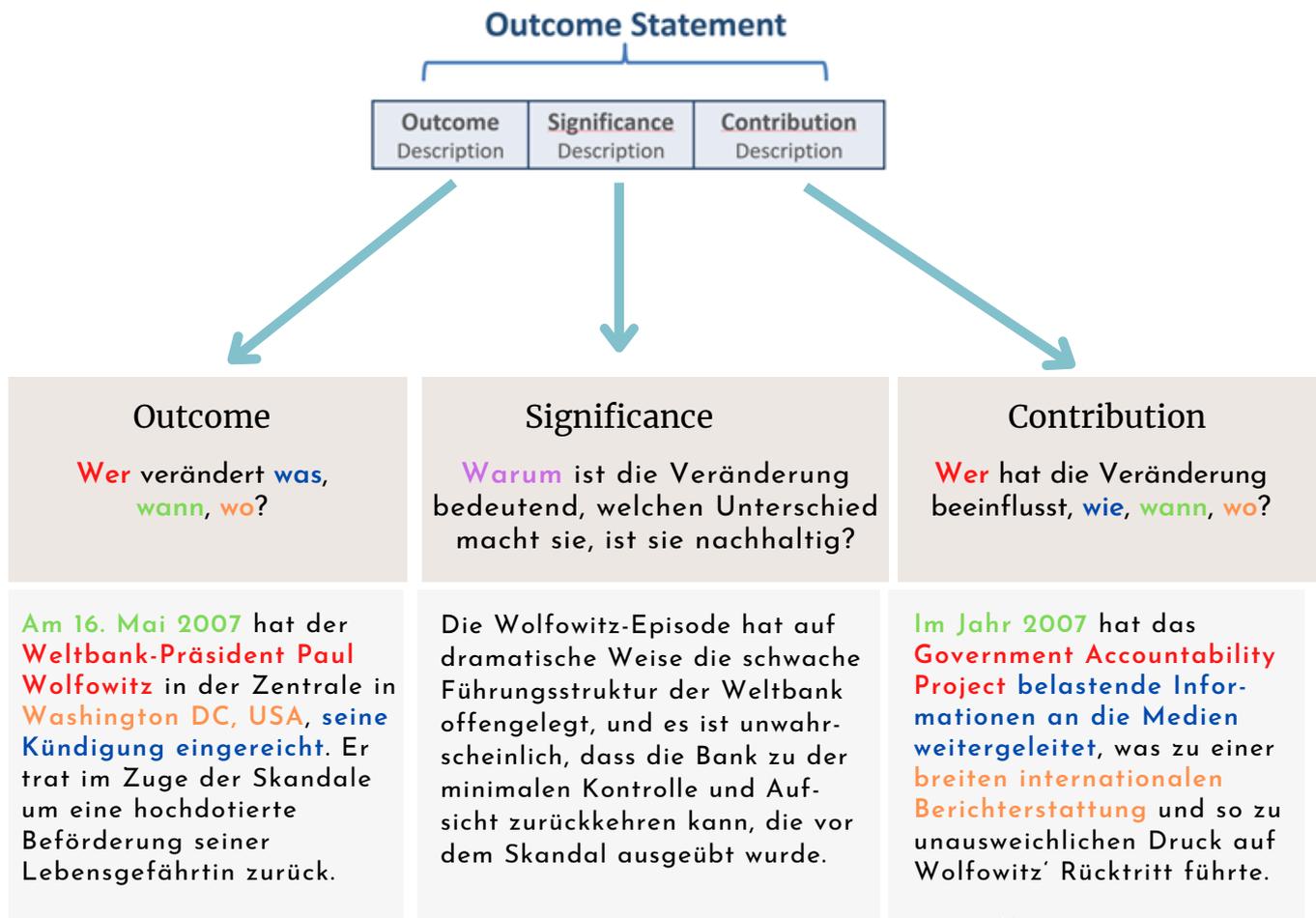
Ein „Outcome Statement“ (also die Beschreibung von Outcome, Significance, Contribution) sollte den von Ricardo Wilson-Grau definierten Kriterien entsprechen - nur dann gilt der Outcome als SMART und kann als Evidenz für eine Evaluation verwendet werden (Box 4).

Box 4: OH SMART Kriterien

*nach den SMART Criteria
von Ricardo Wilson-Grau*

- SPECIFIC:** Jede Beschreibung eines Outcomes und der Contribution muss so detailliert formuliert werden, dass Leser*innen ohne spezielle Fach- oder Kontextkenntnisse in der Lage sind, das Beschriebene zu verstehen und seine Bedeutung zu erfassen.
Es muss eindeutig dargestellt sein...
1. WER WAS, WANN und WO verändert hat;
 2. Warum das signifikant ist (Relevanz, Fort/Rückschritt, neues Verhalten, Nachhaltigkeit).
 3. WER WAS, WANN und WO getan hat, um diese Verhaltensänderung zu bewirken.
- MEASURABLE:** Die Beschreibungen von Outcome und Contribution enthalten objektive, überprüfbare, quantitative und qualitative Informationen, gleich wer die Daten sammelt. Sie umfassen z.B.: genaue Anzahl, Häufigkeit, Größe, Name der Lokalität, geographische Verbreitung.
- ACHIEVED:** Es gibt eine plausible, logische Verbindung zwischen Outcome und Contribution. Der Outcome wurde durch die Aktivitäten des Change Agents beeinflusst, wenn auch nicht allein durch diesen, aber die Aktivitäten haben dazu beigetragen. Was wurde wann und wo getan, das dazu beigetragen hat - ganz oder (wahrscheinlich) teilweise, direkt oder indirekt, absichtlich oder nicht intendiert?
- RELEVANT:** Der Outcome stellt einen deutlichen Fort- oder Rückschritt im Hinblick auf die Theory of Change eines Programms oder eines anderen, spezifischen Ziels dar (welches z.B. in einer bestimmten Evaluationsfragestellung definiert sein kann). Er muss eine eindeutige, beabsichtigte oder unbeabsichtigte, positive oder negative Veränderung in Bezug auf dieses Ziel darstellen.
- TIMELY:** Die Outcomes müssen zwingend innerhalb des Evaluationszeitraums aufgetreten sein, also zeitlich nach den Inputs, Aktivitäten, und Outputs (oder anderen beitragenden Outcomes), die in der Contribution beschrieben werden. Letztere können Monate oder sogar Jahre vor den Outcomes stattgefunden haben (also auch vor dem Evaluationszeitraum).

Beispiel für ein Outcome-Statement



Quelle: Ricardo Wilson-Grau, OM lab presentation 2012, Evaluation of the Ford Foundation's Global Governance Programme (2009)

Tipp

In einigen Evaluationen bzw. beim Aufbau eines Monitoringsystems empfiehlt es sich, dass Harvester und Change Agents an dieser Stelle schon gemeinsam eine grobe Klassifizierung der Outcomes entsprechend der Leitfragen abstimmen: z.B. Kategorien für die verschiedenen Stakeholdergruppen mit denen ein Programm zusammenarbeitet, oder Arten an Verhaltensänderungen, oder der grundlegenden Strategien die eingesetzt wurden, um die Societal Actors zu beeinflussen. In größeren Evaluationsprojekten ist es ratsam, von Anfang an ein entsprechendes „Code Book“ zu erstellen und im Laufe des Prozesses weiter auszuarbeiten.

Schritt 3: Harvesting mit Personen



Im dritten Schritt werden die von dem Harvester aus den Dokumenten extrahierten und beschriebenen Outcome Statements weiteren Personen vorgelegt, um diese zu überprüfen, zu korrigieren und vervollständigen, aber auch um zusätzliche Outcomes zu formulieren und/oder Quellen zu benennen, die eventuell weitere Outcomes identifizieren können. Das Einbinden dieser Quellen kann über verschiedene Wege erfolgen, z.B. via Email, Interviews, Fokusgruppen Gespräche, Workshops oder Surveys. Manchmal werden für das gemeinsame Harvesten von Outcomes auch Kollaborations-Instrumente verwendet wie z.B. GoogleDoc, GoogleSheets, oder [Citrix Podio](#).

In vielen OH Evaluierungen werden zunächst die „Change Agents“ bzw. „primary users“ kontaktiert, also die Projekt- oder Programmverantwortlichen bzw. Implementierer. Sie sind tief in dem Thema involviert und wissen oft sehr genau, wo Outcomes erzielt wurden und wer mehr Auskunft darüber erteilen kann. Zudem kennen sie den Hintergrund der laufenden Evaluation, d.h. sie wissen, welche Informationen und Quellen zur Beantwortung der Leitfragen wichtig sein könnten.

Anschließend werden die Outcome Statements dann an weitere Personen weitergeleitet, also z.B. den Societal Actors vorgelegt, die in den Outcomes eine Rolle spielen. Sie sollen ebenfalls die Informationen überprüfen, verifizieren und etwaige Lücken füllen, sowie weitere Outcomes beschreiben oder Quellen nennen.

Tipp

Dieser Schritt ist sehr partizipativ und kann recht zeitintensiv sein. Befragte müssen abgeholt werden, ihr Blick muss sich auf Outcomes als Verhaltensänderungen richten, nicht auf die Dinge, die sie getan haben. Manchmal beteiligen sich die Change Agents auch am Verfassen der Outcomes, hier muss dann Zeit für ein entsprechendes Training eingerechnet werden.

Die Outcomes Datenbasis wird so immer weiterentwickelt und dabei von verschiedenen Stakeholdern begutachtet. Die Harvester moderieren die Identifizierung und das iterative Formulieren der Outcome Statements und den „Ping-Pong“ Prozess zwischen Change Agents und Societal Actors - die sogenannte „Outcome Journey“ (Abb. 3). Dabei überprüfen sie wieder bei jedem Schritt die einzelnen Outcome Statements akribisch nach den SMART Kriterien und entscheiden, wann diese erfüllt sind. So wird sichergestellt, dass die Outcomes ausreichend spezifisch und kohärent sind und ein plausibler Zusammenhang zwischen dem Programm (bzw. den jeweiligen Maßnahmen) und den beschriebenen Outcomes besteht. Das Ergebnis des dritten Schritts ist dann eine Auflistung oder Datenbank mit ausformulierten SMART Outcomes, die mehrere Stakeholdern bearbeitet und überprüft haben.

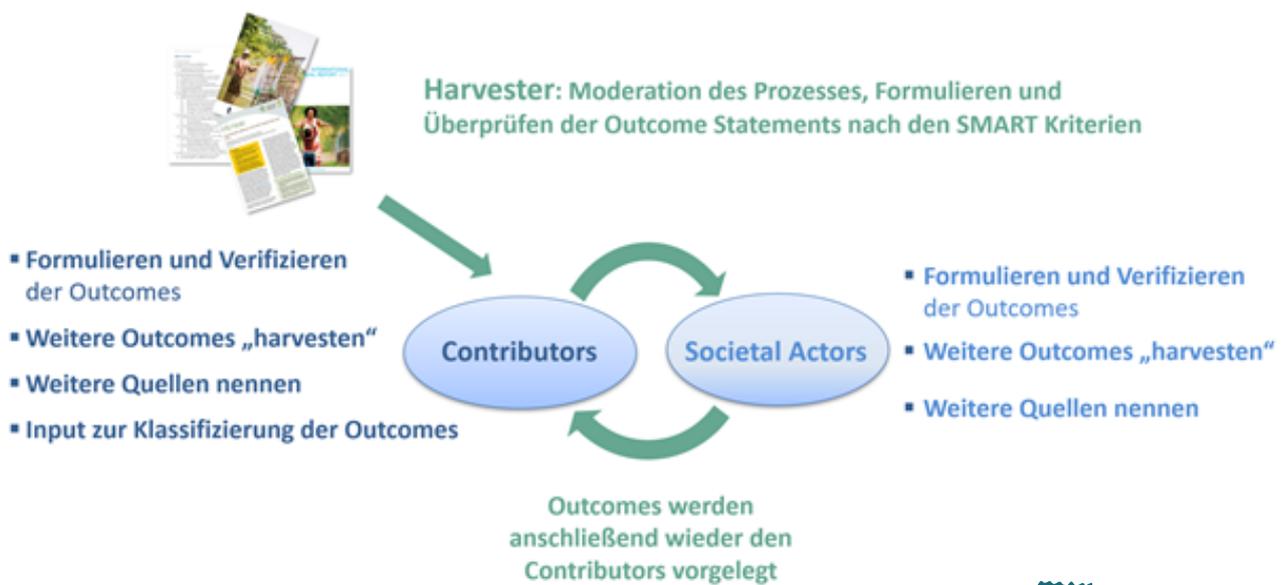


Abbildung 3: „Outcome Journey“: Iteratives Formulieren, Korrigieren und Verifizieren der Outcomes

Tipp

Nicht immer beginnt der Harvest mit den Change Agents, in bestimmten Fragestellungen mag es sogar interessant sein, gezielt Outcomes nur von den Societal Actors zu erheben.

Schritt 4: Substantiation



Im vierten Schritt soll die Qualität der Outcomes von Experten*innen auf die Richtigkeit und ausreichende Genauigkeit der Aussagen überprüft werden, um die Glaubwürdigkeit der Daten weiter zu festigen. Dies geschieht nach dem ursprünglichen OH Protokoll in einem formalisierten, standardisierten Prozess. Der Harvester bestimmt eine Auswahl an Outcome Statements (manchmal gemeinsam mit den Projektverantwortlichen) und sendet diese an eine oder mehr Personen zur Verifizierung bzw. Untermauerung (Substantiation). Dies kann per Email mit einem angehängten Formular geschehen, oder per Survey (z.B. MS Forms, SurveyMonkey).

Die „Substantiators“ sollten möglichst unabhängig (extern) von dem evaluierten Programm oder Projekt sein, müssen dabei aber noch ausreichende Kenntnisse über die Aktivitäten und Ergebnisse des Programms haben, um die korrekte Darstellung der Outcomes beurteilen zu können. Auch Societal Actors können als Substantiators herangezogen werden, solange sie ausreichend über den Outcome Bescheid wissen, jedoch nicht in die Implementierung des Vorhabens involviert sind.

Jeder Substantiator bewertet, inwieweit er mit den Beschreibungen i) des Outcomes, ii) der Signifikanz des Outcomes, und iii) der Contribution übereinstimmt (Box 5). Die Einschätzung der Substantiators wird anschließend quantifiziert, es wird also z.B. angegeben in wie viel Prozent der begutachteten Outcome Statements die Substantiators mit allen drei Komponenten „voll und ganz“ übereinstimmten. So erhält der Harvester einen Anhaltspunkt, wie wahrheitsgetreu und glaubwürdig der Informationsgehalt der Outcomes in den Zyklen des vorherigen Schritt 3 beschrieben wurde.

Box 5: Formular zur "Substantiation"

1. Inwieweit stimmen Sie überein mit der Beschreibung des **Outcomes**?

- Voll und ganz Teilweise Gar nicht
 Ich fühle mich nicht qualifiziert, eine Antwort zu geben (bitte angeben, warum)
 Kommentar (optional):

2. Inwieweit stimmen Sie überein mit der Beschreibung der **Signifikanz des Outcomes**?

- Voll und ganz Teilweise Gar nicht
 Ich fühle mich nicht qualifiziert, eine Antwort zu geben (bitte angeben, warum)
 Kommentar (optional):

3. Inwieweit stimmen Sie überein mit der Beschreibung der Einflussnahme (**Contribution**)?

- Voll und ganz Teilweise Gar nicht
 Ich fühle mich nicht qualifiziert, eine Antwort zu geben (bitte angeben, warum)
 Kommentar (optional):

Glaubwürdigkeit & Vertrauen

Generell bietet OH verschiedene „Stellschrauben“ um die Datenqualität bzw. Glaubwürdigkeit der Outcomes als Evidenz zu gewährleisten.

- ① Laut Ricardo Wilson-Grau ist das enge Einbeziehen der Change Agents als Quelle ein wichtiges Element der Glaubwürdigkeit der Outcomes. *„Die besten Informanten sind diejenigen, die am genauesten wissen, was sich verändert hat und wie es sich verändert hat.“* (Wilson-Grau und Britt, 2013)
- ② Die kontinuierliche, akribische Validierung der Outcome Statements nach den SMART Kriterien durch den Harvester stellt sicher, dass sie objektiv, relevant und ausreichend spezifisch sind und damit zu jedem Zeitpunkt verifizierbar auch für Außenstehende, sowie plausibel mit dem Beitrag des Programms verknüpft sind.
- ③ Das „Ping-Pong“ zwischen Change Agents und Societal Actors zur Vervollständigung der Outcome Statements, d.h. die **mehrfachen Zyklen zur Verifikation** steigern die Qualität und Glaubwürdigkeit der Outcomes erheblich.
- ④ Die formalisierte „**Substantiation**“ durch weitgehend externe Personen bringt eine hohe Sicherheit, dass die begutachteten Outcomes korrekt beschrieben wurden.
- ⑤ Ein immanentes Merkmal des OH Designs, das die Glaubwürdigkeit der Outcome Statements fördert, ist das Streben nach **höchstmöglicher Transparenz des Prozesses und der Daten**. Die Daten werden, soweit es die Vertraulichkeit erlaubt, sowohl mit den Projektverantwortlichen als auch mit anderen Programmbeteiligten und manchmal auch mit Personen der Zielgruppe geteilt. Wenn möglich werden sowohl die Outcome Statements selbst als auch die Bewertung ihrer Genauigkeit durch die Substantiators publiziert. Die Quellen werden auf die Veröffentlichung hingewiesen, nur falls nötig werden Anonymisierungen vorgenommen. In jedem Fall empfiehlt sich frühzeitig das Einverständnis zur Veröffentlichung der Namen von Organisationen oder Personen zu klären bzw. einzuholen. Dies ist nicht immer möglich, wie z.B. in vielen politischen Lobby- und Kommunikationsprojekten. Hier kann OH entsprechende Maßnahmen ergreifen, um vertrauliche Informationen geheim und nur anonymisiert zu verwenden.

Das „Aushandeln“, an welchen Stellschrauben wie gedreht werden soll, um den Harvest gut d.h. glaubhaft genug für den Hauptnutzer zu machen, geschieht im ersten Schritt von OH, dem Design des Harvest. In jedem Fall ist die Glaubwürdigkeit der Outcomes *„relativ und abhängig von dem Vertrauen des 'primary intended users' in die Daten“* (Wilson-Grau & Britt 2013). Der Verwendungszweck der Ergebnisse (z.B. die gewünschte Balance zwischen Accountability und Learning) bestimmt letztendlich die Maßnahmen, die zur Steigerung der Glaubwürdigkeit ergriffen werden, d.h. die erforderliche Genauigkeit der Outcome Beschreibungen, die Art und Anzahl der Quellen und Verifizierungszyklen, sowie ob und in welcher Form eine Substantiation erforderlich ist.



Tipp

Substantiators, also Personen, die die Outcome Statements begutachten sollen und daher unabhängig aber dennoch vertraut mit dem Programm sind, sind nicht immer leicht zu finden. Der standardisierte Substantiation-Prozess per Formular kann außerdem sehr zeitintensiv sein (Anschreiben, Dauer der Antwort, Nachhaken). Andererseits bieten die Kommentare der Substantiators eine hervorragende Gelegenheit für eine persönliche Kontaktaufnahme und Gesprächen, die zu einem besseren Verständnis der Outcomes und Contribution des Programms führen können, und auch zusätzliche Einblicke in bestimmte Themen oder Leitfragen der Evaluation vermitteln. Manchmal wird allerdings auf eine formalisierte Substantiation ganz verzichtet und stattdessen werden einzelne Gespräche mit weiteren Personen geführt.

Schritt 5: Datensynthese, Analyse, Interpretation



Die Datensynthese und -analyse wird während des gesamten Harvest durchgeführt. Wenn viele Outcome Statements vorliegen bietet es sich an, sie z.B. in Excel, GoogleSheets, oder Podio zu kompilieren und Outcome und Contribution Beschreibungen in weiteren Datenfeldern zu klassifizieren (Tabelle 1). Die Klassifizierung kann angelehnt werden an die Leitfragen der Evaluation bzw. des Monitorings und wird oft gemeinsam mit den Projektverantwortlichen erstellt.

Tabelle 1: Typische Datenfelder eines OH Datensatzes in einer OH Datenbank

Datenfeld-Gruppe	Datenfelder, z.B....
Identifikatoren	Nummer des Outcome Statements (Datensatzes)
Harvesting Status	Outcome ist SMART / Lead; substantiated oder nicht; Vertraulichkeit; etc.
Harvesting Prozess	Name des Harvesters; konsultierte Quellen; Historie der Bearbeitung (z.B. wann wurde der Outcome zum ersten Mal beschrieben, von wem; wann geändert, von wem); etc.
Narrative Felder	Beschreibungen des Outcomes; Signifikanz und „Sustainability“ des Outcomes; Contribution (Beitrag); Wichtigkeit des Beitrags; weitere beitragende Akteure und Faktoren; etc.
Klassifizierungen des Outcomes und seiner Signifikanz	Art der Veränderung, Art des „Societal Actors“, beabsichtigte oder unbeabsichtigte Veränderung, positiv / negativ; Zeitpunkt wann sowie Ort (Land, Region) wo der Outcome auftrat, geographische Reichweite, Ranking der Signifikanz des Outcomes; Relevanz für eine evaluative Frage bzw. Ziel, etc.
Klassifizierungen der Contribution und ihrer Bewertung	Art der Contribution (Strategie); Art der beitragenden Organisationen; Art der Funder bzw. Höhe der Finanzierung; Ranking der Wichtigkeit des Beitrags; etc.

Visualisierung

Trends und Muster der Daten können auf unterschiedliche Art und Weise visualisiert werden. Neben Excel sind auch Datenvisualisierungsprogramme wie z.B. Power BI oder Tableau hilfreich, um Kreuztabellen, Torten- oder Balkendiagramme etc. zu erstellen, die die Beantwortung der Fragen unterstützen (Abbildungen 4a und b). Auch Ampel-Diagramme können verwendet werden, die z.B. die Signifikanz der Outcomes bzw. Wichtigkeit der Contribution auf einen Blick erkennen lassen als Maß der Effektivität (Abbildung 4c).

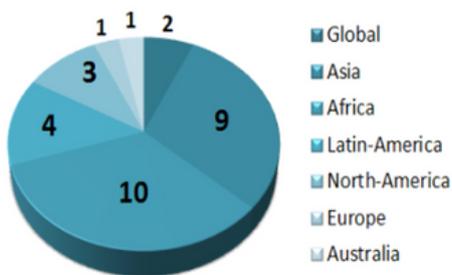


Abbildung 4a: Beispielhafte Visualisierung der Verteilung von SMART Outcomes bzgl. ihrer geografischen Verteilung

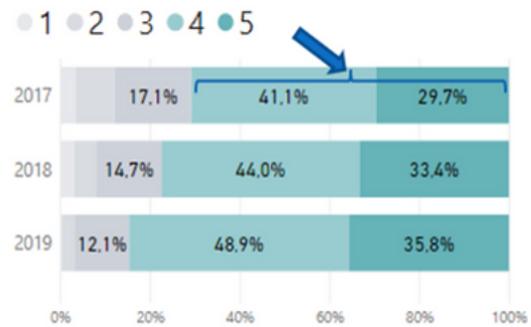


Abbildung 4b: Beispielhafte Visualisierung der Zunahme des Anteils an hochsignifikanten (4, 5) SMART Outcomes über die Zeit

Category	Significance of Outcome	Importance of Contribution
1	High	High
2	High Medium	Medium High
3	Medium	Medium
4	Medium Low High Low	Low Medium Low High
5	Low	Low

Abbildung 4c: Mögliche Ampel-Darstellung der Rankings von Signifikanz des Outcomes und Wichtigkeit der Contribution

Vorsicht!

Die Anzahl der Outcomes allein ist nicht immer aussagekräftig, da sie von mehreren Faktoren beeinflusst wird, z.B. von dem Harvesting-Aufwand in verschiedenen Themenfeldern oder Regionen, bzw. durch die Art der Outcomes, d.h. Qualität und Ausmaß der Veränderung. Unterscheidet sich die Signifikanz der Outcomes stark, muss dies in quantitativen Darstellungen und ihrer Interpretation berücksichtigt werden.

OH schreibt keine spezifische Methode zur Datenanalyse vor, alle üblichen qualitativen Analysemethoden können verwendet werden. Interessant ist die Darstellung der Outcomes (oder zusammengefasster Outcomes) in einer „Outcome Map“, die z.B. die zeitliche Abfolge des Auftretens der Veränderungen oder die Rekonstruktion der Wirkungsfolge darstellt (Abbildung 5).

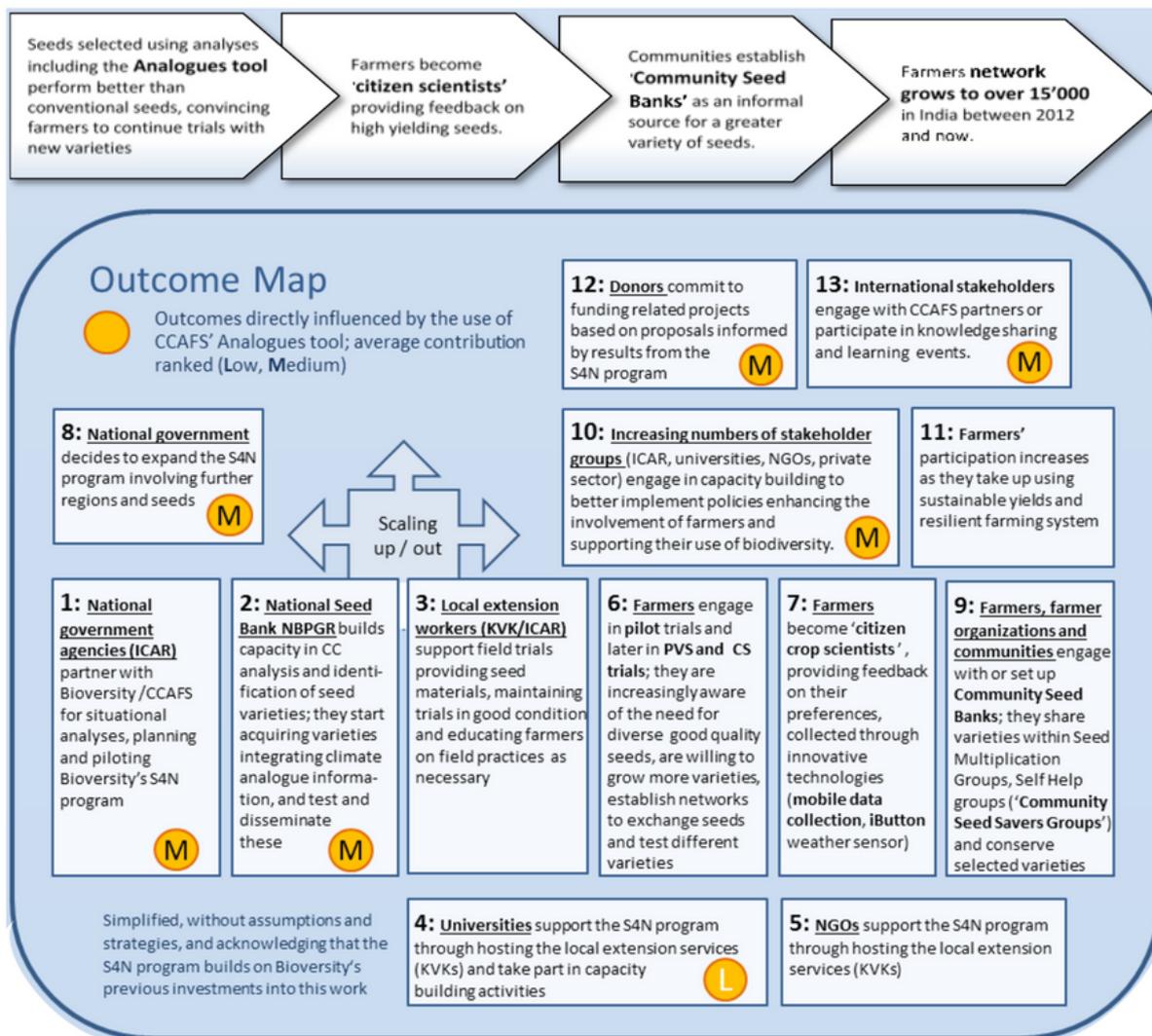
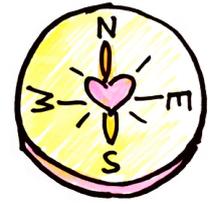


Abbildung 5: Beispiel für eine Outcome Map: "Seeds for Needs" Programm, Indien (CCAF, CIAT, CGIAR) aus [Rassmann, Schuetz, Thornton, Cramer 2017](#)

Schritt 6: Verwendung der Ergebnisse fördern



Im letzten Schritt ziehen die Harvester aufbauend auf den bisherigen Ergebnissen evidenzbasierte Schlussfolgerungen („Conclusions“) in Bezug auf die Leitfragen des Harvests (z.B. der Evaluation). Außerdem können Maßnahmen empfohlen werden, die zugeschnitten sind auf die in Schritt 1 definierte Verwendung des Harvest („Use“). Die Erstellung von aus den Schlussfolgerungen abgeleiteten Empfehlungen („Recommendations“) wird jedoch in Ricardo Wilson-Graus Outcome Harvesting Buch (2018) nicht näher beschrieben. Tatsächlich wird die Meinung vertreten, dass Empfehlungen durch einen externen Harvester in vielen Fällen nicht angemessen sind, da Evaluator*innen nur selten ausreichend tiefe Einblicke in alle Bereiche haben können, die für eine Entscheidung berücksichtigt werden sollten. Falls gewünscht lassen sich aber aus der evidenzbasierten Analyse der Outcomes Handlungsempfehlungen ableiten, auch wenn betont werden sollte, dass die Nutzer des Harvest dann zusätzlich noch weitere Perspektiven zur Entscheidungsfindung hinzuziehen sollten, wie z.B. kontextuelle politische, rechtliche, finanzielle oder soziale Faktoren.

Betont wird in diesem Schritt, dass der Evaluationsbericht nur als einer von mehreren Bausteinen zur Förderung der Verwendung der Ergebnisse gesehen wird. Wenn es Zeit und Budget erlauben, wird versucht die Ergebnisse und Schlussfolgerungen intensiv mit den Projektverantwortlichen zu besprechen, die ja in vielen Fällen auch eine „Management Response“ verfassen. Sinnvoll kann sein, weitere interessierten Stakeholder hinzuzuziehen, wie z.B. Partner aus den verschiedenen Regionen eines Programms, die als Quellen ihr Wissen und ihre Zeit in den Harvest investierten haben. Auch zusätzliche Kommunikationsprodukte mit den wichtigsten Erkenntnissen des Harvest sind möglich (z.B. Info Notes, Webinare). Generell folgt auch OH (wie OM) der Philosophie, die Befragungen möglichst wenig extraktiv zu gestalten und Partizipation und Transparenz auch bei dem Umgang mit den Ergebnissen in den Vordergrund zu stellen.

Stärken und Herausforderungen von OM und OH



Outcome Harvesting is one of a limited number of qualitative M&E methodologies that promote rigour in the collection, analysis and reporting of multiple cases of change.



[INTRAC 2017: Outcome Harvesting](#)

Wie oben beschrieben, wurden OM und OH als Ansätze entwickelt, die auch in komplexen Kontexten ein robustes PMEL ermöglichen sollen. Sie basieren auf entsprechenden Annahmen, Prinzipien und Konzepten und bringen dadurch entscheidende Vorteile mit sich, aber auch Herausforderungen (Tabelle 2). Sie sind daher nicht für alle Evaluations- oder Monitoringvorhaben gleich gut geeignet. Eine Studie zum 10-jährigen Bestehen von OM identifizierte neun Erfolgsfaktoren für OM, die weitgehend auch für OH gelten (Box 6). Wichtig ist herauszustellen, dass dasselbe Merkmal der Ansätze sowohl einen Vor- als auch einen Nachteil darstellen kann. Die starke Einbeziehung der Quellen bei der qualitativen Datenerhebung und das „Ping-Pong“ bzw. die Verifikations-Zyklen bei der „Outcome Journey“ z.B. können sehr zeitintensiv sein, wenn ein umfangreiches Programm evaluiert werden soll und multiple Stakeholder und Veränderungen bewertet werden müssen; sie erlauben aber auch in diesen Systemen eine sehr systematische, rigorose und transparente Erhebung, Überprüfung und Analyse der Daten. Wie in Schritt 4 beschrieben, bestimmt daher der Kontext bzw. geplante Nutzen („intended use“) der Evaluation bzw. des Monitorings wie die Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen sind und eine gute, mit allen Beteiligten abgestimmte Balance gefunden werden kann.

Tabelle 2: Stärken und Herausforderungen von OM und OH

<p>Stärken</p> 	<p>Herausforderungen</p> 
<p>Sehr effektiv in komplexen Kontexten; fördert systemisches Denken und hilft zu durchdenken, wen oder was man erreichen will (v.a. in Multi-Stakeholder Programmen).</p>	<p>“Rückwärts” denken - von Outcome zu Contribution - ist anfangs ungewohnt, oft ist eine intensive Designphase erforderlich zur Abstimmung von Denkweisen und Erwartungen.</p>
<p>Fördert Partizipation, Wissensaustausch und Eigenverantwortung (“Ownership”); unterstützt evaluatives Denken und adaptives Management.</p>	<p>Intensive Beteiligung der Change Agents ist erforderlich und oft ungewohnt, sie müssen Zeit investieren, sind oft aktiv am Formulieren der Outcomes beteiligt.</p>
<p>Wirkt motivierend („Wow, tolle Ergebnisse!“), aus den Outcomes lassen sich überzeugende Kommunikationsprodukte erstellen.</p>	<p>In bestimmten Organisationskulturen schwierig umzusetzen (Transparenz, Fehlerkultur, „innovative“ Methode).</p>
<p>OH: Kann Evidenzen unabhängig von „Logikmodellen“ und Zielen für Ergebnisse liefern, inkl. nicht-intendierter Outcomes.</p>	<p>Die Harvester brauchen Erfahrung für das erfolgreiche Durchführen bzw. Leiten eines Harvests, “Learning by doing” braucht Zeit.</p>
<p>OH: Methodischer, systematischer, schrittweiser Ansatz, standardisierbar, mit klarer, strukturierter Dokumentation der Evidenzen und deren Signifikanz.</p>	<p>Das Herausarbeiten und Formulieren von guten Outcomes (bzw. Progress Markers) erfordert Training, Abstimmung der Terminologie ist nötig (OM/OH Slang).</p>
<p>OH: Lässt sich großteils auch remote durchführen, da Ergebnisse schriftlich formuliert und geteilt werden (zentrale DB erlaubt z.B. parallele Bearbeitung u. Analyse).</p>	<p>OH: Iterativer Prozess ist zeitintensiv; manchmal muss eine große Datenmenge bewältigt werden, so dass Excel oder andere Software-Kenntnisse erforderlich sind, u.U. auch von den Change Agents.</p>

Box 6: Faktoren für einen erfolgreichen Einsatz von OM/OH

Aus:

Ten years of Outcome Mapping adaptations and support. Smith R., Mauremootoo J., Rassmann K. (2012): ([Bericht, OM Note](#))

Existenzielle Erfolgsfaktoren:

1. Es existiert Komplexität im Programmumfeld.
2. Programmverantwortliche sind sich dieser Komplexität und ihrer Implikationen für PMEL bewusst, wollen angemessen reagieren, und verstehen den Hintergrund und die Prinzipien der OM/OH-Ansätze.
3. Es stehen Champions bzw. angemessene technische Unterstützung zur Verfügung.

Optionale Erfolgsfaktoren:

4. Die Geldgeber unterstützen "innovative" Ansätze.
5. Die Führungsebene befürwortet und versteht die Grundlagen von OM/OH.
6. Eine organisatorische Lernkultur ist erwünscht.
7. Ergebnisorientiertes Lernen auf verschiedenen Ebenen der Organisation wird wertgeschätzt.
8. Es sind genügend Ressourcen für PMEL vorhanden.

Definitionen und Abkürzungen auf einen Blick (1/2)

Outcome Harvesting	
Outcome kurz- bis mittelfristige Wirkung	Beobachtbare Verhaltensänderungen (Aktivitäten, Handlungen, Strategien, Praktiken, Beziehungen) von Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die durch eine Intervention stark o. wenig, direkt o. indirekt, absichtlich o. unabsichtlich, negativ o. positiv beeinflusst werden.
Outcome Statement	Eine komplette Outcome Darstellung besteht in OH immer aus drei Komponenten bzw. drei Beschreibungen: i) Outcome, ii) Signifikanz des Outcomes, und ii) Contribution (Beitrag), also dem Einfluss, den das Programm oder die Maßnahme auf den Outcome hatte.
SMART Outcome	Outcome Statements, deren Beschreibungen SMART sind: i) specific (spezifisch: ausreichend detailliert formuliert), ii) measurable (messbar: mit objektiven, überprüfbaren quantitativen und qualitativen Informationen), iii) achieved (erreicht: mit einer plausiblen Beziehung zwischen Outcome und Contribution Beschreibung), iv) relevant (ein bedeutender Vor- oder Rückschritt in Bezug auf die angestrebte Wirkung), v) timely (zeitnah: Outcomes traten innerhalb des Evaluationszeitraums auf).
Outcome Lead	Beschreibungen potentieller Outcomes , die aber noch nicht als SMART Outcomes formuliert sind, da noch nicht ausreichend spezifische, verifizierbare und plausible Informationen vorhanden sind.
Societal Actor Gesellschaftlicher Akteur	Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen oder Institutionen, die durch die Aktivitäten, Handlungen oder Ergebnisse einer Maßnahme oder eines Programms direkt oder indirekt, stark oder geringfügig, positiv oder negativ beeinflusst wurden. Dazu können direkte Partner gehören wie z.B. NGOs, Regierungen, Medien, mit denen das Programm arbeitet, oder Zielgruppen, mit denen das Programm evtl. nur indirekt Einfluss hat.
Contributor, Change Agent Beitragende	Die Programm- oder Projektverantwortlichen oder Implementierer, aber auch andere Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die die Outcomes eines Programms oder einer Intervention (teilweise) beeinflussen, d.h. also einen Beitrag zu den beobachteten Verhaltensänderungen geleistet haben.
Outcome Harvest Die "Ernte"	Der „Harvest“ bezeichnet zum einen den OH-Prozess (also z.B. die Evaluation), zum anderen auch das gesammelte Datenmaterial (z.B. die Outcomes-Datenbank)

Definitionen und Abkürzungen auf einen Blick (2/2)

Harvest User Nutzer	Die Personenkreise, die die Ergebnisse eines Outcome Harvest benötigen, um Entscheidungen zu treffen oder Maßnahmen zu ergreifen („primary intended user“), z.B. Entscheidungsträger und Projektverantwortliche, Geldgeber.
Harvester Evaluations-/ Monitoring-Manager	Die Personen, die den Harvest-Prozess leiten bzw. die Outcome Statements erfassen und klassifizieren (manchmal unter Mithilfe weiterer Personen).

Die 6 Schritte von Outcome Harvesting

Schritt 1: Design the Harvest	Konzeption des „Harvest“-Prozesses , also der Evaluation oder des Monitoring Systems; dies kann Zweck, Zielsetzung und Umfang des Harvests umfassen, sowie methodische Gesichtspunkte inkl. der spezifischen Maßnahmen zur Gewährleistung ausreichender Datenqualität.
Schritt 2: Review documentation and draft outcomes	Dokumentenrecherche und Verfassen erster Outcomes , wenn möglich nach den SMART Kriterien validiert, manchmal jedoch noch unvollständig (d.h. Erfassen von sogenannten „Outcome Leads“).
Schritt 3: Engage with informants	Zusammenarbeit mit Personen zur Überprüfung und Erfassung weiterer Outcomes und Benennung weiterer Quellen.
Schritt 4: Substantiate	Untermauerung der Outcome Statements. Ein formalisierter, standardisierter Prozess, bei dem ein Teil des Harvests, also der Outcome Statements an externe „Substantiators“ zur Begutachtung geschickt werden. Wird nicht in allen Harvests durchgeführt.
Schritt 5: Analyse, interpret	Datensynthese, Analyse, Interpretation zur Erkennung von Trends und Mustern in den Outcome bzw. Contribution-Daten, so dass darauf aufbauend evidenzbasierte Schlussfolgerungen gezogen werden können.
Schritt 6: Support use of findings	Fördern der Verwendung der Evaluations- oder Monitoringergebnisse , i) dadurch, dass der Harvest (die Evaluation) möglichst genau die Bedarfe der Programmverantwortlichen erfüllt und auch am Ende genügend Möglichkeiten zum Austausch mit dem Management bietet (Utilization-Focused Evaluation); ii) durch die aktive Unterstützung der Verbreitung der Ergebnisse und die Einbeziehung verschiedener Programm-Stakeholder (Seminare und Webinare, leicht verständliche Kommunikationsprodukte, etc.).

Linkliste

Hier findet sich eine sehr limitierte Auswahl an Publikationen zu OH, viele weitere Veröffentlichungen, Webinare, Video-Tutorials sind über die [Outcome Mapping Learning Community](#) und [OH Webseiten](#) frei verfügbar.

- OH Video Einführung von Ricardo Wilson-Grau: [What is Outcome Harvesting_\(3 min\)](#).
- OH Video Einführung: Danish Institute for Human Rights, DCA, Dignity, AADK and ACT CoS:
 - [How is Outcome Harvesting being done? \(4,5 min\)](#).
 - [How is an Outcome Statement formulated? \(5 min\)](#).
 - [The benefits of Outcome Harvesting_\(4 min\)](#).
- OH Webseite: <http://outcomeharvesting.net/>
- OH Beschreibung auf der [BetterEvaluation Webseite](#)
- 2013 OH Brief von Ricardo Wilson-Grau & Heather Britt: [Outcome Harvesting](#). Ford Foundation, Cairo
- 2013 OH Case Study: Rassmann K, Smith RD, Mauremootoo J, Wilson-Grau R: [Identifying and documenting emergent outcomes of a global network](#) (BioNET)
- 2015 OH Überblick von Ricardo Wilson-Grau: [Outcome Harvesting in a page](#)
- 2016 Ricardo Wilson-Grau: [Traditional versus an Outcome Harvesting Evaluation](#)
- 2017 Kurze Anleitung zu OH von INTRAC: [Outcome Harvesting](#)
- 2018 OH Buch von Ricardo Wilson-Grau: [Outcome Harvesting, Principles, Steps, and Evaluation Applications](#)
- 2018 OH Evaluationsbericht (mixed methods with outcome case studies): Rassmann K *et al.*: [Improvement of Women's and Girls' Rights in Finland's Development Policy and Cooperation. Ministry for Foreign Affairs Finland](#).
- 2021 OH Terminologie: Wilson-Grau C, Scheers G, Hoitink C: [Terminology of Outcome Harvesting in English, Spanish, French and Portuguese](#)
- 2021 OH Evaluationsbericht: Rassmann K, Scheers G, Sando P: [End Evaluation of ActionAid's Africa We Want Project](#).
- 2021 OH Analyse: Rassmann K, Slettenhaar-KetM, Walet S: [Shared Resources, Joint Solutions: Highlights from the Outcome Harvesting Analysis](#).



Ich berate Sie gerne zu weiteren Fragen und Anliegen!

Dr. Kornelia (Konny) Rassmann ist unabhängige Beraterin und Evaluatorin mit multidisziplinärem Hintergrund in Planung, Monitoring, Evaluierung und Lernen (PMEL), Strategie- und Organisationsentwicklung und akademischer Forschung. Sowohl in der profit- als auch in der non-profit-Welt unterstützt sie mit Herz und Seele Menschen und Organisationen auf dem Weg der Veränderung - für sich selbst, ihre Organisation, oder die gesellschaftliche Vision, für die sie eintreten und arbeiten.

Im PMEL Bereich verfügt Konny über mehr als 15 Jahre Erfahrung in ihrer Arbeit mit verschiedensten nationalen und internationalen Organisationen, Entwicklungsprogrammen, Netzwerken und Regierungen. Seit 2009 beschäftigt sie sich verstärkt mit partizipativen und nutzerorientierten PMEL Methoden, darunter OM und OH. Sie hat eine Forschungsstudie zu OM co-publiziert und mehrere OH gestützte Evaluierungen geleitet. Weitere Informationen zur Trainerin sind in ihrem [LinkedIn Profil](#) zu finden.



www.rf-projektagentur.de
www.linkedin.com/pub/kornelia-rassmann/31/346/587



k.rassmann@rf-projektagentur.de