

Dr. Kornelia Rassmann

OUTCOME MAPPING

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“ der PME-Campus Fortbildungsreihe entstanden.

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

Zitierhinweis

Rassmann, Kornelia (2022): Outcome Mapping. 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 „LogFrames“ 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 sozialen 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.

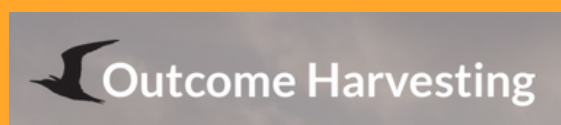
OM und OH lernt man erst durch die Anwendung. In den Webinaren bzw. den Workbooks werden als Grundlage hierfür einige Schlüsselkonzepte und das prinzipielle Vorgehen dargestellt. Dies soll einen Eindruck über beide Ansätze vermitteln mit dem Ziel, dass die Teilnehmenden einschätzen können, in welchem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



www.outcomemapping.ca



<http://outcomeharvesting.net/>

Warum OM und OH?

Viele non-profit Organisationen, Programme oder Initiativen bilden nicht nur selbst vielschichtige und verflochtene Strukturen und Netzwerke; in der Regel versuchen sie auch sehr komplexe Veränderungen herbeizuführen („gesellschaftlichen Wandel“). Dabei agieren sie zumeist in einem äußerst dynamischen Umfeld. In einem solchen System mit vielen Unbekannten stehen sie vor zwei Aufgaben: Sie müssen unter schwer vorhersehbaren Bedingungen Pläne, Strategien und Leistungsziele entwerfen, die sich dann bei der Umsetzung an wechselnde, kontextuelle Einflüsse anpassen lassen. Außerdem müssen sie für ein komplexes Konglomerat an non-linearen und schwer kontrollierbaren Veränderungen geeignete Monitoring- und Evaluationssysteme entwickeln, die als Grundlage für strategische Entscheidungen und Anpassungen ihrer Interventionen dienen können.

Box 1:
Entwicklungszusammenarbeit
involviert Ungewissheit

Soziale und politische Veränderungen sind meist...

- **Komplex:** Es gibt viele beitragende Akteure und Faktoren, mit unterschiedlichen Sichtweisen und Vorstellungen, die in einem sehr dynamischen Umfeld aktiv sind.
- **Nicht-linear:** Es gibt diskontinuierliche, disruptive Ergebnisse.
- **Nicht zu kontrollieren:** Die Ergebnisse sind aber manchmal beeinflussbar.
- **Unvorhersehbar:** Es gibt unerwartete Ergebnisse, auch unabhängig von Projektzielen / -zeit.
- **Inkrementell, kumulativ:** Es kann zu „tipping points“ kommen
- **Systemisch:** Es gibt Wechselbeziehungen, Veränderung im System beeinflussen die Maßnahme, und vice versa.
- **Subjektiv:** Wertschätzung bzw. Relevanz der Veränderung ist abhängig von der jeweiligen Perspektive

OM und OH sind besonders im komplexen Kontext effektive Ansätze für Planung, Monitoring, Evaluierung und Lernen (PMEL), die helfen Ziele besser zu durchdenken, qualitative Ergebnisse zu erfassen, und so ein adaptives Management unterstützen. Dabei wird sehr partizipativ vorgegangen, „Ownership“ gestärkt, und systemisches Denken gefördert.

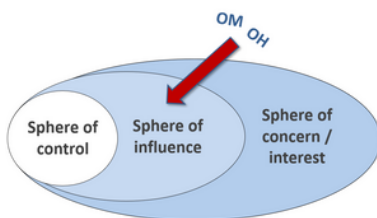
OM&OH Prinzipien und Konzepte

OM und OH wurden als Antwort auf die oben dargestellten Überlegungen entwickelt und folgen entsprechenden Annahmen, Prinzipien und Konzepten. Im Mittelpunkt steht dabei immer der Mensch. In einem [2021 veröffentlichten OM Konzeptpapier](#) werden drei grundlegende Prinzipien von OM genannt:

- Soziale, politische und systemische Veränderungen hängen von Veränderungen im menschlichen Verhalten ab.
- Menschen tragen zu ihrem eigenen Wohlbefinden bei.
- Nachhaltige Verbesserungen im Leben der Menschen oder ihrem Umfeld hängen von ihrem Beziehungsgefüge ab.

Aus dieser Sichtweise heraus wurden [Konzepte entwickelt](#), die OM und OH für die oben beschriebenen Kontexte besonders geeignet machen.

- 1 Der Fokus liegt auf der „Sphere of Influence“, also den Outcomes - wie der Name schon sagt.



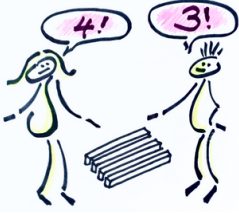
Monitoring und Evaluation von Inputs, Aktivitäten und Outputs ist zwar wichtig, sagt aber nichts über die Effektivität einer Intervention aus. Der Impact einer Intervention ist dagegen oft nur schwer zu bewerten, da hier der Einfluss der Maßnahme über die Zeit abnimmt, und immer mehr Akteure und Faktoren zur beobachteten Veränderung beitragen.

- 2 Outcomes werden als Menschen- oder Akteur-zentrierte, soziale Verhaltensänderungen gesehen.

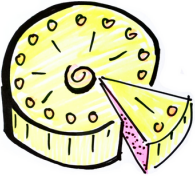


Menschen bringen Veränderungsprozesse in Gang bzw. werden durch sie betroffen. OM definiert daher Projektziele und Erfolgsindikatoren als Verhaltensänderungen der beteiligten Akteure. Es gilt sich mit deren Motivation und Beziehungen auseinanderzusetzen.

3 Systemisches Denken einbeziehen. OM und OH beziehen alle Stakeholder eng in die Planung und den Prozess ein. Es wird versucht die verschiedenen Perspektiven von „Change Agents“, Partnerorganisationen und Zielgruppen zu verstehen. Die Intervention, das Monitoring bzw. der Evaluationsprozess sind ebenfalls ein Teil dieses Systems. Der Dialog wird gefördert, es soll eine mehr horizontal als vertikal ausgerichtete „Rechenschaftspflicht“ entstehen, bzw. gemeinsames Lernen.

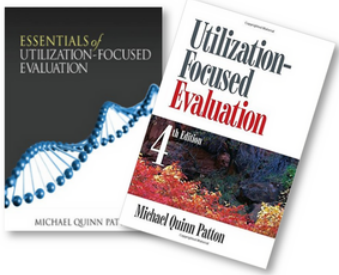


4 Erfassen der „Contribution“ (also des Beitrags), nicht der „Attribution“.



OM und OH gehen davon aus, dass Veränderungen immer durch mehrere Akteure, Faktoren, und Trends beeinflusst werden. In einem komplexen Umfeld können wir Ergebnisse nicht kontrollieren, aber wir können sie - im Zusammenspiel mit anderen - versuchen zu beeinflussen. Einen kollektiven Erfolg können wir uns dann aber nicht allein zuschreiben (Attribution). Stattdessen müssen wir plausibel beschreiben, welchen Beitrag wir geleistet haben. Wie passend und gut dieser ist, gilt es dann zu messen und zu bewerten.

5 Nutzungsorientiert und partizipativ vorgehen.



Angelehnt an Michael Quinn Pattons „[Utilization Focused Evaluation](#)“ Ansatz soll das Design eines OM bzw. OH Prozesses so zugeschnitten werden, dass die Ergebnisse die vorgesehenen Nutzer optimal unterstützen. Es sind ihre Ergebnisse, aus denen sie lernen wollen, die sie zu einer besseren Entscheidungsfindung und Leistung befähigen sollen. Diese primären Nutzer der Evaluation und der Nutzen, den sie aus der Evaluierung ziehen, müssen klar definiert werden. Sie werden durch einen adaptiven PMEL-Prozess aktiv involviert und an Entscheidungen beteiligt.

Dies ist keine vollumfängliche Liste der Konzepte von OM und OH, und die hier genannten sind auch nicht nur für diese beiden Ansätze ausschlaggebend. Aber OM und OH sind insofern etwas Besonderes, als dass sie die gesamte Methodik eindeutig auf den Menschen und seinen Kontext ausrichten und z.B. individuelle und soziale Verhaltensänderungen als Indikatoren für PMEL festlegen.

Box 2: Outcome Definition in OM

Verhaltensänderung eines "Boundary Partners" in Bezug auf seine Aktivitäten, Handlungen und/ oder seinem Beziehungsgefüge, die in logischem Zusammenhang mit einem Programm steht, aber nicht unbedingt direkt durch dieses verursacht werden muss.

Beachte: Ein Outcome ist...

- **Eine spezifische Verhaltensänderung**, d.h. ein Akteur ergreift die Initiative, etwas Neues oder wesentlich anderes zu tun;
- **beobachtbar**, also z.B. eine Meinungsänderung, die öffentlich zum Ausdruck gebracht wird;
- auch positiv, wenn ein **negatives Verhalten beendet** wird!

Outcome Mapping | Ansatz und Methoden

OM wurde von der Evaluierungsabteilung des International Development Research Centre (IDRC) in Ottawa, Kanada, entwickelt und 2001 veröffentlicht.

Der OM-Prozess besteht aus drei Phasen, i) der Planungsphase (Intentional Design), ii) dem Outcome und Performance Monitoring, und iii) der Evaluation, bzw. der Erstellung eines Evaluationsplans. Jede dieser Phasen ist wiederum unterteilt in insgesamt 12 Schritte.

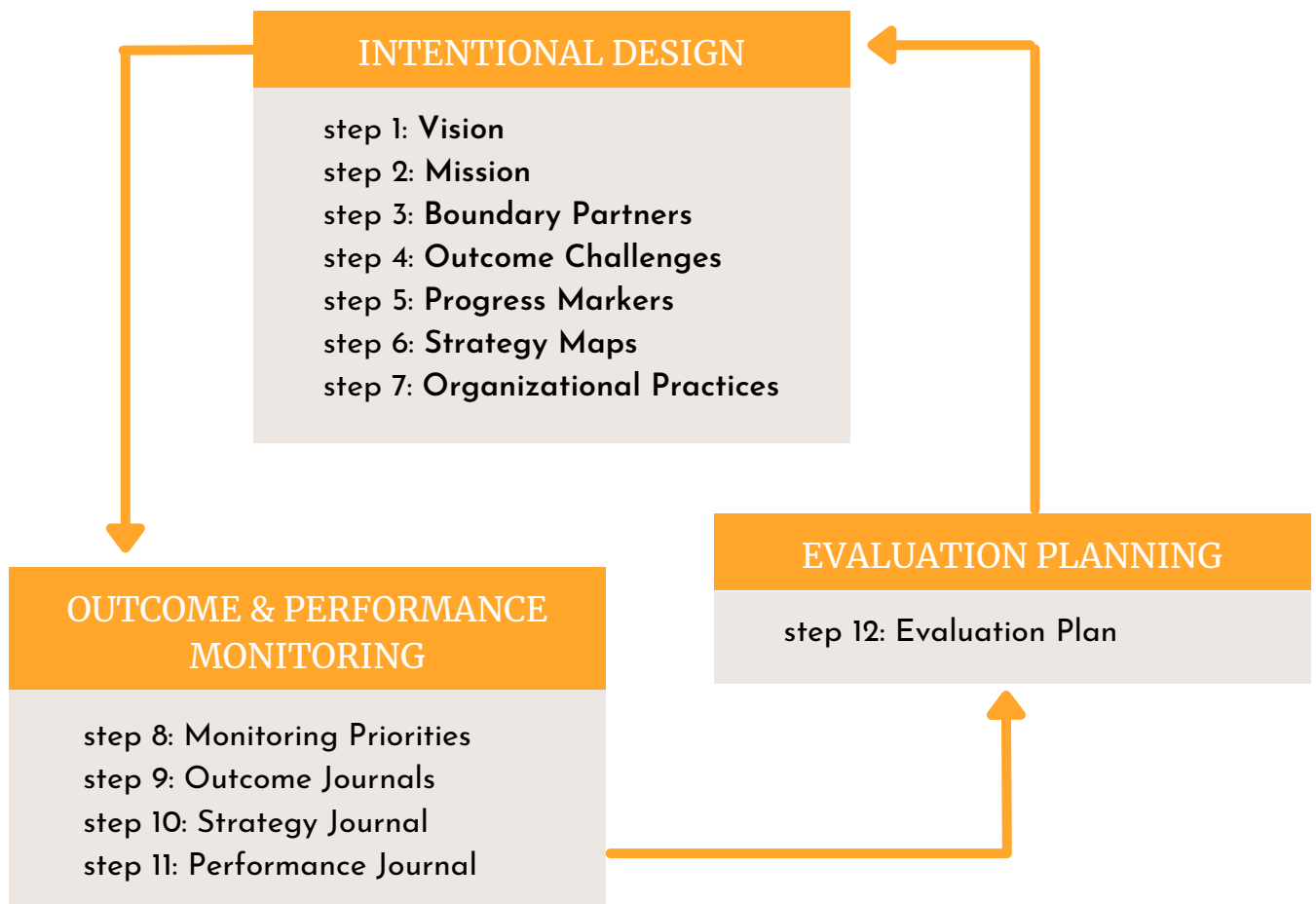


Abbildung 1: Die drei Phase und 12 Schritte des OM (angelehnt an das [OM Facilitation Manual](#))

Phase 1: Intentional Design (Planung)

Das „Intentional Design“ besteht aus sieben Schritten, die im Folgenden genauer beschrieben werden. Hierbei werden u.a. Ziele und Verhaltensindikatoren definiert, die dann in der nächsten Phase (Monitoring) als Grundlage für die Datenerhebung dienen.

	<p>step 1: Vision (idealer Zustand des Systems)</p>		<p><u>Warum</u> machen wir die Intervention? Was ist das langfristige ideale Ziel des Projekts? Worum geht es?</p>
	<p>step 2: Mission</p>		<p><u>Wie</u> trägt die Intervention / das Programm zum Vorhaben bei? Was soll geschehen, getan werden?</p>
	<p>step 3: Boundary Partners (direkte Partner)</p>		<p><u>Wer</u> in unserem Einflussbereich kann zum Erfolg beitragen?</p>
	<p>step 4: Outcome Challenges (Herausforderung, ideale Veränderung)</p>		<p>Wer soll sich ändern, und <u>wie</u>? Was wäre seine ideale Rolle?</p>
	<p>step 5: Progress Markers (Fortschrittsmarker, Meilensteine)</p>		<p><u>Woran</u> erkennen wir Fortschritt?</p>
	<p>step 6: Strategy Maps (Strategieplan)</p>		<p><u>Was</u> tun WIR, um... 1) ... die Vision zu erreichen; welche Strategien unterstützen den Wandel (Contribution)?</p>
	<p>step 7: Organizational Practices (organisationale Praktiken, Management, MEL)</p>		<p>2) ... effizient, effektiv, relevant, nützlich zu bleiben (oder zu werden)?</p>

Schritt 1: Vision

Die Vision beschreibt, was das Programm langfristig erreichen will, d.h. den zukünftigen Ideal-Zustand in Bezug auf ein bestimmtes Thema. Es geht um das System, in dem Wandel herbeiführt werden soll, nicht um das Programm. Die Vision ist zukunftsgerichtet, idealistisch, es sollte motivieren, inspirieren, Orientierung geben (Nordstern, Kompass).



Leitfragen

Stellen wir uns vor, unser Projekt lief 10 Jahre und war überaus erfolgreich. Welche Verbesserungen haben sich eingestellt, die sogar unsere kühnsten Erwartungen übertreffen? Wie haben sich die Menschen, die wir erreichen wollen, verändert? Von welcher Welt träumen sie (die Menschen, für die sich unser Programm einsetzt)?

Schritt 2: Mission

Die Mission des Programms oder der Intervention beschreibt das „Stück des Kuchens“ das sich das Programm herausnimmt, worauf es sich fokussiert. Sie beschreibt die Rolle des Programms, seinen Beitrag, um der Vision näherzukommen.



Leitfragen

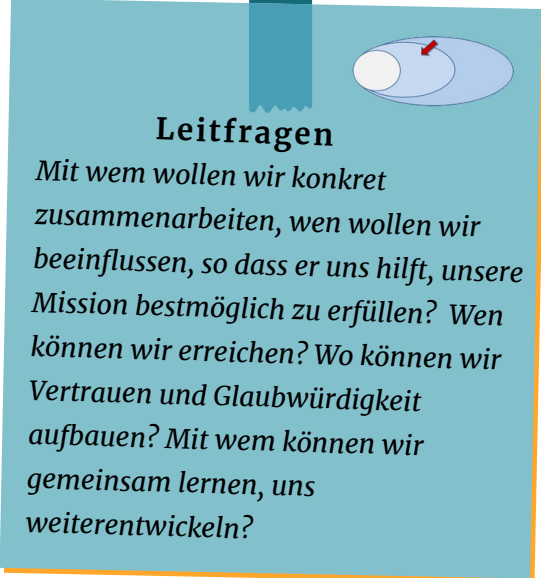
An welchen Themen, Regionen, Zielgruppen haben wir besonderes Interesse? Wer sind unsere wichtigsten Partner, um unsere Ziele zu verfolgen? Wie und warum kooperieren wir mit diesen? Was können die Partner erreichen? Wie kommen wir dadurch unserer Vision näher?

Die Mission benennt die wichtigsten Themenfelder, in denen das Programm tätig ist, sowie die Partner und Verbündeten, mit denen es zusammenarbeitet. Sie geht dabei nicht zu sehr ins Detail, listet nicht alle geplanten Aktivitäten, sondern fasst diese zusammen in einer realistischen und machbaren Aussage, wie das Programm idealerweise einen positiven Beitrag zum Erreichen der Vision leisten kann.

Schritt 3: Boundary Partners (BP, direkte Partner)

Als „Boundary Partner“ (BP) werden diejenigen Personen, Gruppen und Organisationen bezeichnet, mit denen ein Programm direkt interagiert, um Veränderungen herbeizuführen, und bei denen es Möglichkeiten zur Einflussnahme sieht. Dabei ist zu beachten, dass auch die BPs wiederum mit Partnern oder Zielgruppen zusammenarbeiten und wir daher auch deren Aktivitäten im Blick haben müssen. Trotzdem hilft es in komplexen Kontexten oft, den Fokus erstmal auf die Personen im unmittelbaren Einflussbereich zu lenken und hier durch Monitoring und Reporting zu lernen, wodurch sich welche Veränderungen herbeiführen lassen.

Die Weiterentwicklung systemorientierter Ansätze hat auch OM beeinflusst. Es hat sich bewährt ein „System Mapping“ durchzuführen, bei dem das komplexe Netzwerk der wichtigsten Systemakteure abgebildet wird, inklusive ihrer Rollen, Beziehungen, Ansichten und Motivation, und dieses auch über den OM Prozess hinweg immer wieder zu überprüfen und anzupassen.



Leitfragen
 Mit wem wollen wir konkret zusammenarbeiten, wen wollen wir beeinflussen, so dass er uns hilft, unsere Mission bestmöglich zu erfüllen? Wen können wir erreichen? Wo können wir Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen? Mit wem können wir gemeinsam lernen, uns weiterentwickeln?

Schritt 4: Outcome Challenge (OC, ideale Veränderung)

Outcome Challenges beschreiben die idealen Verhaltensänderungen, die wir in den BPs unseres Programms sehen möchten, d.h. in seinen Aktivitäten, Handlungen, Praktiken, oder in seinem Beziehungsgefüge mit anderen.



Leitfragen
 Wie würde der BP zur Vision beitragen? Mit wem würde der BP idealerweise interagieren? Wie genau würde sich der BP idealerweise verhalten?

Für jeden einzelnen Partner werden hier die erwünschten, optimalen Verhaltensänderungen dargestellt, die er zeigen sollte, wenn die Vision, zu der wir mit unserem Programm beitragen, wahr wird. Es geht also nicht um allgemeine Zustände („Weniger Geschlechterungleichheit“), sondern um konkretes Verhalten, z.B. „Frauenselbsthilfegruppen ergreifen Maßnahmen, um kommunale und staatliche Behörden besser auf die Bedürfnisse von Frauen und Mädchen auszurichten.“ (Box 3)

Schritt 5: Progress Markers (PM, Fortschrittsmarker, Verhaltensindikatoren)

Progress Marker sind eine Reihe an abgestuften Indikatoren, die die Verhaltensänderungen eines BP beschreiben, sich aber in ihrem Ausmaß bzw. ihrer Qualität unterscheiden. Sie bewegen sich zwischen einfachem und sehr komplexem Verhalten und werden in drei Abstufungen eingeteilt:

- **Expect to see** (erwartete Verhaltensänderung): erstes Engagement, positive Reaktionen auf die Maßnahme, eher vorläufige Veränderungen des BP;
- **Like to see** (erwünschte Verhaltensänderungen): aktives Engagement, (Selbst-)Lernen, Eigeninitiative;
- **Love to see** (erhoffte Verhaltensänderungen): komplexe, tiefgreifende, transformative Veränderungen, die Einfluss auf andere haben (das System).



Jeder einzelne Progress Marker beschreibt eine spezifische, beobachtbare Veränderung, zusammengenommen stellt das Set an Progress Markern den **Veränderungsprozess** eines BPs dar. Die in den Progress Markern beschriebenen Verhaltensänderungen können konkret beobachtet und durch Monitoring erfasst werden, und auch ungeplante Ergebnisse können mit aufgenommen werden.

Box 3: Beispiel für Outcome Challenge & Progress Markers

Angelehnt an ein Beispiel des Bologna 2016
OM Workshops von Terry Smutyllo:
Swayamsiddha Project 2000-2005: Wirtschaftliches
und politisches „Empowerment“ von Frauen in
ländlichen Regionen in Indien (Gleichberechtigung,
Gesundheit, Gewaltfreiheit), IDRC, BAIF
Development Research Foundation, CIDA funded.

Outcome Challenge:

Frauenselbsthilfegruppen (= Boundary Partner) ergreifen Maßnahmen, um kommunale und staatliche Behörden besser auf die Bedürfnisse von Frauen und Mädchen auszurichten, v.a. in Bezug auf gesundheitliche, ökonomische und politische Themen, und helfen den Frauen und Mädchen, von diesen Angeboten Gebrauch zu machen.

- Sie beeinflussen Banken, Polizei, Gesundheits- und Sozialdienstleister, Behörden und die Regierung, Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlergehens von Frauen zu entwickeln.
- Sie unterstützen Frauen sich im Bereich Business und Finanzen weiterzubilden und politisch aktiv zu werden. Sie vermitteln Bankdarlehen an ihre Mitglieder
- Sie machen Bildungsangebote an Mädchen, die in die Schule aufgenommen werden wollen.

Progress Markers:

abgestufte Indikatoren die die Verhaltensänderungen des BP beschreiben

Love to see (erhoffte Verhaltensänderungen)

- ✓ Aufstellen von Kandidatinnen für die Wahl zum Gemeinderat
- ✓ Beantragung von Fahrdienstleistungen bei der staatlichen Verkehrsbehörde
- ✓ Lobbyarbeit bei der Kommunalverwaltung für kommunale Verbesserungen

Like to see (erwünschte Verhaltensänderungen)

- ✓ Fortbildung in Lobbyarbeit, Kommunikation, Interessensvertretung
- ✓ Kreditvergabe an Mitglieder
- ✓ Erwerb von Fähigkeiten zur Verwaltung von Kreditprogrammen

Expect to see (erwartete Verhaltensänderungen)

- ✓ Einrichtung und Einzahlung auf ein gemeinsames Gruppen-Bankkonto
- ✓ Erörterung einer Aufstellung der gemeinsamen Anliegen
- ✓ Abhalten regelmäßiger Treffen



Schritt 6: Strategy Map (Strategieplan)

Der Strategieplan beschäftigt sich damit, was das Programm tut, welche Strategien den erwünschten Wandel unterstützten sollen (Beitrag, Contribution). Dabei wird zum einen zwischen Maßnahmen unterschieden, die direkt auf den BP gerichtet sind, und solchen, die auf den Kontext abzielen. Innerhalb dieser beiden Bereiche gibt es dann jeweils drei weitere Arten an Kategorien - kausale, Überzeugungs- und unterstützende Strategien. Individuelle Strategien wären also z.B. unmittelbare Hilfe durch Nahrung, Training, oder Beratungsangebote. Kontextstrategien wären z.B. Arbeit mit dem politischen Umfeld, mit Medien, oder Aufbau eines Netzwerks oder Hilfesystems.

Strategien	Causal greifbare Aktivitäten	Persuasive Überzeugungsstrategien	Supportive Unterstützende Strategien
Individuum	z.B. humanitäre Hilfe 	z.B. Training 	z.B. Beratung
Environment	z.B. Gesetze und Regeln 	z.B. Medien 	z.B. Vernetzung

Abbildung 2: Die Strategien der "Strategy Map" (angelehnt an das [OM Facilitation Manual](#))

Schritt 7: Organisational Practices (Organisationale Praktiken, Management, MEL)

Schließlich beschäftigt sich das „Intentional Design“ auch mit den organisationalen Aspekten des Programms oder der Intervention. Die Idee ist, dass die durchführende Organisation oder das Projektteam selbst auch in der Lage sein muss sich zu verändern und anzupassen, um kompetent und effizient effektive Maßnahmen umsetzen zu können, aber auch um über die Zeit hinweg relevant zu bleiben, auch wenn sich die Gegebenheiten ändern. Hierzu gibt das OM Manual acht Empfehlungen, die an die Ansätze der „kontinuierlichen Verbesserung“ und „Agilität“ unserer immer komplexeren Wirtschaftswelt erinnern:



1. Ausschau halten nach neuen Ideen, Möglichkeiten und Ressourcen;
2. Feedback einholen von sachkundigen Informanten;
3. Unterstützung von Vorgesetzten / Management sicherstellen;
4. Die eigenen Angebote, (Dienst-)leistungen, Produkte, Systeme und Verfahren kontinuierlich bewerten und (neu-) gestalten;
5. Rückmeldungen einholen von Partnern und allen, mit denen zusammengearbeitet wird;
6. Erfahrungen und Wissen weitergeben, sich austauschen;
7. Experimentieren, um innovativ zu bleiben;
8. Organisatorische Gesichtspunkte reflektieren.

Phasen 2 und 3: Monitoring und Evaluation

Die erarbeiteten Elemente des Intentional Designs können im Monitoring (Phase 2) z.B. mittels der Vorlagen im [OM Manual](#) getrackt werden. Auch für die Evaluationsplanung (Phase 3) gibt es eine Vorlage.

Phase 1: Intentional Design

INTENTIONAL DESIGN

- step 1: Vision
- step 2: Mission
- step 3: Boundary Partners
- step 4: Outcome Challenges
- step 5: Progress Markers
- step 6: Strategy Maps
- step 7: Organizational Practices

Phase 2: Outcome Journal

MONITORING WORKSHEET 2: OUTCOME JOURNAL	
Work Dating from/to:	
Contributors to Monitoring Update:	
Outcome Challenge:	
Low = Medium = High =	
EXPECT TO SEE	WHO?
LMH	
OOO 1	
...	

Phase 2: Strategiejournal

MONITORING WORKSHEET 3: STRATEGY JOURNAL	
Work Dating from/to:	
Contributors to Monitoring Update:	
Strategy to be Monitored:	Strategy Type:
Description of Activities (What did you do? With whom? When?)	
Effectiveness (How did it influence change in the boundary partner(s))	

Phase 2: Performance Journal

MONITORING WORKSHEET 4: PERFORMANCE JOURNAL
Work Dating from/to:
Contributors to Monitoring Update:
Practice 1. Prospecting for New Ideas, Opportunities, and Resources
Example or Indicators:
Sources of Evidence:

Phase 2: Monitoring

OUTCOME & PERFORMANCE MONITORING

- step 8: Monitoring Priorities
- step 9: Outcome Journals
- step 10: Strategy Journal
- step 11: Performance Journal

Phase 2: Monitoring Plan

MONITORING WORKSHEET 1: MONITORING PLAN							
Monitoring Priority	Who Will Use the Info?	Purpose of the Info?	When Is the Info Needed?	Who Will Collect the Info?	How Often Will It Be Collected?	How Will It Be Collected?	Proposed Monitoring Tool
Boundary Partner's Achievement of Outcomes							Outcome Journal
Program's Strategy (ies)							Strategy Journal
Program's Organizational Practices							Performance Journal

Phase 3: Evaluation

EVALUATION PLANNING

- step 12: Evaluation Plan

Phase 3: Evaluationsplan

EVALUATION WORKSHEET 1: EVALUATION PLAN						
Evaluation Issues						
Who Will Use the Evaluation? How? When?	Questions	Info Sources	Evaluation Methods	Who Will Conduct and Manage the Evaluation?	Date (Start & Finish)	Cost

Siehe "[OM Manual](#)" mit Vorlagen für Monitoring Plan (S. 86), Outcome Journal (S. 94), Strategiejournal (S. 101), Performance Journal (S. 108) und Evaluationsplan (S. 124)

Die Phase 2 des Outcome Mapping...

...beschäftigt sich mit dem Monitoring und besteht aus vier Schritten. Zunächst wird ein **Monitoring Plan** erarbeitet (Schritt 8), der festhält wer die Monitoring-Informationen benötigt, wofür diese genau verwendet werden (Nutzer und Verwendungszweck), wann die Informationen benötigt werden, und wer sie wie oft und wie erheben wird.

Getrackt werden die im „Intentional Design“ erarbeiteten Indikatoren und Vorgaben durch drei Tools:

- Im **Outcome Journal** (Schritt 9) werden die Verhaltensänderungen für jeden Boundary Partner erfasst, die durch die Outcome Challenge allgemein, und durch die Performance Marker spezifisch und abgestuft beschrieben wurden.
- Das **Strategy Journal** (Schritt 10) verfolgt die Umsetzung der im Strategy Plan beschriebenen Maßnahmen, die geplant wurden, um die in der Vision und Outcome Challenge beschriebene „ideale Welt“ ein Stückchen mehr möglich zu machen.
- Das **Performance Journal** (Schritt 11) trackt die Organisationalen Praktiken und damit, ob und wie sich das Programm anpasst, kontinuierlich Abläufe verbessert, bzw. adäquat auf Veränderungen im Umfeld eingeht, um die Relevanz seiner Maßnahmen zu gewährleisten.

In Phase 3 des Outcome Mapping...

...wird schließlich der Evaluationsplan erstellt (Schritt 12). Das OM Manual bietet auf S.28 einige Leitlinien an, wie Evaluationen in den OM Prozess eingebettet und so ein integraler Bestandteil des kontinuierlichen Lernens werden können. OM geht dabei davon aus, dass eine Organisation meist nicht die Ressourcen haben wird, alle erwarteten und unerwarteten Ergebnisse und Wirkungen eines Programms in der gesamten Bandbreite erfassen zu können, auch hier müssen Prioritäten gesetzt und Entscheidungen getroffen werden. Der Evaluationsplan benennt daher zuerst den Gegenstand der Evaluation, also das Thema, den Bereich, das Teilprojekt, die Region, die Partnerbeziehungen, etc., über die Daten erhoben werden sollen. Dann wird entsprechend dem Konzept des „Utilization Focus“ bestimmt wer der Nutzer der Evaluation sein wird, und wie er sie nutzen wird („primary user and uses“). Schließlich soll der Plan die Evaluierungsfragen, Quellen und Informanten, Methoden, Ausführende und Verantwortliche der Evaluation, Zeitraum und Kosten aufführen.

Box 4: Tipps

OM und OH können das Verständnis von Veränderungsprozessen im Team erhöhen und ein realistisches, nachvollziehbares PMEL fördern. Allerdings braucht ihre Umsetzung einige Erfahrung, sowie Budget und Zeit, d.h. die Unterstützung des Managements und eine Organisationskultur, die organisationales Lernen fördert, sind wichtige Voraussetzungen. Die folgenden Leitlinien bei der Verwendung von OM können helfen, transformativen, sozialen Wandel zu erzielen (aus 20 Years of OM, 2021).

- ✔ Inklusive Veränderungsprozesse anstreben, die auf Partizipation und Gleichberechtigung beruhen.
- ✔ Verantwortung dafür übernehmen, dass Lernen auf allen drei Ebenen stattfindet: Individuum, Team, Organisation.
- ✔ Eine systemische Sichtweise auf komplexe, adaptive Wechselwirkungen haben, d.h. auch Mut zur Unsicherheit und experimentellen Maßnahmen.
- ✔ Bereit sein für einen iterativen, partizipativen „Sense-Making“ Prozess, der sowohl Daten-gestützt als auch induktiv ist (z.B. Outcome Stories als Fallbeispiele).
- ✔ Aus dem Kontext des geplanten Vorhabens heraus beurteilen ob bzw. mit welchen anderen Ansätzen OM kombiniert werden sollte.

OM Anpassungen und Weiterentwicklung

Eine besondere Stärke von OM liegt sicher im „Intentional Design“, also der Planung von Vorhaben, basierend auf den OM Prinzipien und Konzepten. Einige Personen haben OM kreativ mit anderen PMEL Ansätzen und Instrumenten kombiniert. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass sich das „Intentional Design“ z.B. hervorragend für die Entwicklung einer „Theory of Change“ (ToC) eignet, v.a. wenn dabei der Schwerpunkt auf den beteiligten Akteuren liegt ([Beispiel ADRRN](#)). Da in der Entwicklungszusammenarbeit häufig „Log Frames“ (LF) verwendet werden, gibt es auch einige veröffentlichte Beispiele für die Kombination von OM mit LF ([hier ein theoretisches Konzeptpapier](#)). Auch Rick Davies' „Most Significant Change“ (MSC) Ansatz lässt sich mit OM kombinieren ([hier ein Beispiel von Oxfam](#)).

Eine [Studie zum 10-jährigen Bestehen von OM](#) zeigt, dass OM fast nie genau nach Skript angewandt wird, sondern meist auf den jeweiligen Kontext angepasst wird. Das [Konzeptpapier zum 20-jährigen Bestehen](#) demonstriert, dass sich auch OM selbst immer weiterentwickelt und sowohl als spezifische Denkweise wie auch als praktischer PMEL Methodenkoffer für große und kleine Organisationen relevant bleibt. In einer Zeit mit zunehmenden Krisen, gewaltsamen Konflikten, Vertreibungen, extremen Naturereignissen und Pandemien bietet OM (wie auch OH) in jedem Fall flexible und anpassbare Instrumente, die uns helfen als Menschen individuell, in unserem Projektteam oder unserer Organisation gemeinsam zu Lernen und uns weiterzuentwickeln, und so den transformativen, tiefgreifenden Wandel hervorzubringen, den die Welt heute braucht.

Viel Spaß und Erfolg beim Experimentieren!

Besonders zu empfehlen ist die [online Plattform der Outcome Mapping Learning Community \(OMLC\)](#), eine sehr offene und hilfsbereite Gemeinschaft mit einem reichhaltigen Fundus an Ressourcen, Austausch, Lernen und Support.

Definitionen und Abkürzungen auf einen Blick (1/2)

Outcome (kurz- oder mittelfristige Wirkung)	Verhaltensänderung eines "Boundary Partners" in Bezug auf seine Aktivitäten, Handlungen und/oder Beziehungen, die in logischem Zusammenhang mit einem Programm stehen, aber nicht unbedingt direkt durch dieses verursacht werden müssen.
Phase 1: Intentional Design (Planung)	
Schritt 1: Vision	Die Beschreibung der weitreichenden, wirtschaftlichen, politischen, sozialen oder ökologischen Veränderungen, zu denen eine Maßnahme, Intervention oder das Programm beitragen soll.
Schritt 2: Mission	Das „Stück des Kuchens“ (der Vision), das sich das Programm herausnimmt, also die Beschreibung, wie es idealerweise das Erreichen der Vision unterstützen will. Die Mission nennt die Bereiche, auf die sich das Programm fokussiert, führt aber nicht alle Aktivitäten auf, an denen es beteiligt sein wird.
Schritt 3: Boundary Partner (BP) (Direkte Partner)	Diejenigen Personen, Gruppen und Organisationen, mit denen ein Programm direkt interagiert, um Veränderungen herbeizuführen, und bei denen es Möglichkeiten zur Einflussnahme sieht.
Boundary partners' boundary partner	Diejenigen, mit denen die BP direkt zusammenarbeiten oder die sie unterstützen, um Veränderungen zu bewirken.
Schritt 4: Outcome Challenge (OC) (Ideale Verhaltensänderung)	Beschreibt die idealerweise erwünschten Verhaltensänderungen, also die veränderten Beziehungen, Aktivitäten und/oder Handlungen eines BP, die das Erreichen der Vision unterstützen.
Schritt 5: Progress Marker (PM) (Fortschritts-/Verhaltensindikator)	Eine Reihe an abgestuften Indikatoren für die Verhaltensänderungen eines BPs, die sich im Ausmaß oder Grad der Veränderung unterscheiden. Als Set bilden die PMs die den Veränderungsprozess eines BPs ab.
Schritt 6: Strategy Map (Strategieplan)	Eine 2x3 Matrix mit sechs resultierenden Strategietypen, die ein Programm einsetzen kann, um seine BPs zu beeinflussen. Die Strategien sind entweder auf das Individuum direkt oder auf das Umfeld gerichtet. Außerdem gibt es „kausale“, Überzeugungs-, und unterstützende Strategien.
Schritt 7: Organizational Practices	Acht organisationale Praktiken, die der durchführenden Organisation helfen sollen, selbst kompetent, innovativ und effizient effektive und relevante Maßnahmen umzusetzen, auch wenn sich die Gegebenheiten über die Zeit ändern.

Definitionen und Abkürzungen auf einen Blick (2/2)

Phase 2: Monitoring	Die zweite Phase von OM bietet Instrumente für das Monitoring. Es soll Informationen liefern, die das Programm benötigt um über die Zeit hinweg effizient, effektiv und relevant zu bleiben und so die BPs bestmöglich darin unterstützt, Veränderungen zu erzielen. Das Monitoring basiert weitgehend auf einer systematisierten Selbsteinschätzung der Ergebnisse.
Schritt 8: Monitoring Priorities (Monitoring Plan)	Der Monitoring Plan legt fest, was das Programm im Hinblick auf i) Veränderungen bei den BPs (Outcome Journal, Schritt 9), ii) die Wirksamkeit seiner eigenen Strategien (Strategy Journal, Schritt 10) und seiner eigenen Performance als Organisation (Performance Journal, Schritt 11) überwachen will.
Schritt 9: Outcome Journals	Ein Instrument, das erfasst, inwieweit ein BP die für ihn definierten Progress Marker im Laufe der Zeit erreicht, das also die Ergebnisse bzw. die Fortschritte der Verhaltensänderungen der BPs festhält.
Schritt 10: Strategic Journal	Ein Datenerfassungsinstrument zur Überwachung der Strategien, die ein Programm einsetzt, um Veränderungen in seinen BPs oder dessen Umfeld zu bewirken.
Schritt 11: Performance Journal	Ein Datenerfassungsinstrument, mit dem überwacht werden kann, wie gut das Programm seine organisatorischen Maßnahmen umsetzt.
Phase 3: Evaluation	In OM ist die Evaluation ein integraler Bestandteil des Prozesses, der anhand von Leitlinien und einem Evaluationsplan das kontinuierliche Lernen unterstützen soll.
Schritt 12: Evaluation Plan	Ein Überblick über die wichtigsten Elemente einer durchzuführenden Evaluation.

Linkliste

Hier ist eine sehr limitierte Auswahl an Publikationen zu OM, viele weitere Veröffentlichungen, Webinare, Video-Tutorials sind über die OMLC Website frei verfügbar.

- OM Video Einführung auf der OMLC Webseite: ([Sarah Earl, 20 min](#)).
- OM Beschreibung auf der [BetterEvaluation Website](#).
- OM [online-Guide and nuggets](#).
- OM Glossary ([Englisch](#)).
- 2001 OM Facilitation Manual: [Earl S., Carden F. and Smutylo T.: Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa, Canada: International Development Research Centre.](#)
- 2005 OM Kurzinfo (4 Seiten), Smutylo T.: [Outcome Mapping: A method for tracking behavioural changes in development programs.](#)
- 2007 Vereinfachtes Intentional Design: Van Ongevalle J. [VVOB Zimbabwe operational planning framework.](#)
- 2010 DeGEval-Handbuch, Bettina Schmidt [„Outcome Mapping“ S.111-119 in „Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis“.](#)
- 2012 OM-Studie: Smith R.D., Mauremootoo J., Rassmann K: [Ten years of Outcome Mapping adaptations and support: Report, Info note, Webinar.](#)
- 2013 AGRIDEA Sprecher. C., Schulz C., D. Roduner D.: OM in a nutshell - German Version“.
- 2014 Van Ongevalle, J. & Peels, R.: [The Outcome Mapping Usefulness Barometer, OMLC](#)
- 2020 Aston, T.: [Boundaries, relationships, and incremental change.](#)
- 2021 OM Konzept Papier, OMLC Stewards: [20 years of Outcome Mapping: Evolving practices for transformative change.](#)



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.



www.rf-projektagentur.de

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



k.rassmann@rf-projektagentur.de