

OUTCOME MAPPING (ODER: VERHALTENSORIENTIERTES PROJEKTMANAGEMENT)

Ein Beitrag zu Outcome Mapping von Daniel Roduner und Walter Schläppi, Agridea ¹

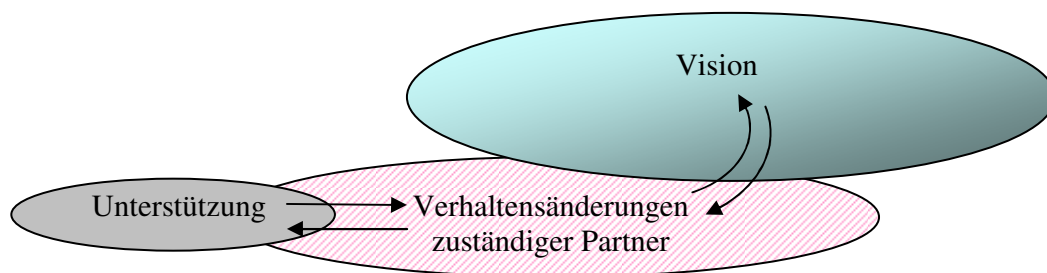
1 Einleitung

Verhaltensorientiertes Projektmanagement ist unsere freie Übersetzung für Outcome Mapping. Die Agridea gehörte zu den ersten Institutionen in Europa mit praktischer Erfahrung in dieser Methodik. Seit 2004 wenden wir Outcome Mapping für Planungen und Evaluationen an, bieten Beratungen, Coaching und Trainingsworkshops zum Thema an. Wir sind Teil des internationalen OM Netzwerks und geben uns aktiv in Diskussionen zu Wirkungsmessung ein. Das Handbuch zu Outcome Mapping wurde 2001 in Ottawa von IDRC publiziert.

2 Was ist OM?

Entwicklung ist immer mit Lernprozessen, sowie System- und Verhaltensänderungen verbunden. OM ist ein Management-Instrumentarium, um Lernprozesse und Verhaltensänderungen zu planen, zu unterstützen, zu beobachten, nachzuweisen und auszuwerten. Die Besonderheiten von OM beruhen auf zwei Tatsachen. Erstens: Projektaktivitäten (zum Beispiel, Ausbildung, Ausrüstung und Ausstattung, Finanzierung) richten sich immer an bestimmte Personen, Gruppen oder Organisationen. Zweitens: Mit den Projektaktivitäten sind Erwartungen verbunden, was diese bei den unterstützten Partnern im Projektgebiet auslösen werden. Vom Eintreffen dieser Erwartungen hängt der Projekterfolg ab. OM legt nun Wert auf folgendes: 1. Die Partner im Projektgebiet, mit denen das Projekt direkt zusammenarbeitet, werden schon bei der Entwicklung und Planung des Projekts bestimmt. 2. Die Erwartungen zur Rolle und Verantwortung jedes direkten Projektpartners werden ebenfalls schon bei der Entwicklung und Planung des Projekts formuliert, diskutiert und vereinbart. Damit werden nicht nur die Aktivitäten der Entwicklungsorganisationen geplant und während der Ausführung beobachtet und ihre Wirkungen ausgewertet, sondern im Vordergrund stehen Aktivitäten zuständiger Partner und ihre Wirkungen. OM unterstützt Projekte zuständiger Partner im Projektgebiet, nicht Projekte von Entwicklungsorganisationen.

OM Management-Informationen



Projektstrategien tragen dazu bei, die zuständige Partner zu Unterstützen und Fördern, damit diese neuen Herausforderungen gewachsen sind. Wenn die zuständigen Partner den neuen Herausforderungen gewachsen sind, d.h. neue Funktionen, Rollen und Praktiken übernehmen, und

¹ Agridea: Entwicklung der Landwirtschaft und des ländlichen Raums, CH-8315 Lindau. Email: eza@agridea.ch; www.agridea-lindau.ch.

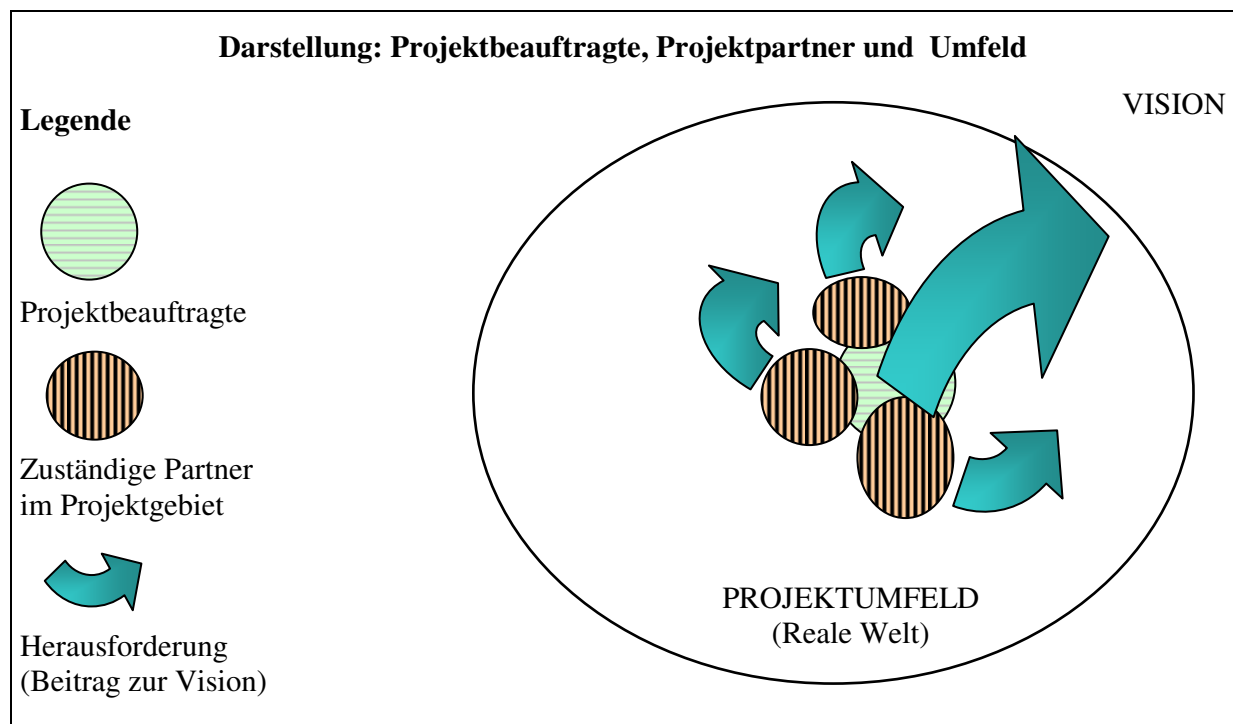
Outcome Mapping siehe: Sarah Earl, Fred Carden and Terry Smutylo. Outcome Mapping – Building Learning and Reflection into Development Programs. International Development Research Centre (IDRC), Ottawa 2001..

dadurch bessere Leistungen & Produkte an ihre Kunden („beneficiaries“) liefern, leisten sie ihren Beitrag zur gemeinsamen Vision des Projekts. Die gemeinsame Vision eines Entwicklungsvorhabens beschreibt wie ein System, ein Netzwerk oder Organisationen optimal zur nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Andere Managementmethoden unterstützen zwar auch Lernprozesse und Verhaltensänderungen. Sie planen, beobachten und evaluieren aber nicht systematisch die Verhaltensänderungen von konkret und verbindlich definierten zuständigen Partnern. Die Wirkungen der Lernprozesse können als Folge auch nicht systematisch kontrolliert, belegt und ausgewertet werden.

OM kann als Managementmethode für Entwicklungsprojekte, Entwicklungsprogramme oder Entwicklungsorganisationen verwendet werden. In der Projektarbeit wird klar zwischen den Projektbeauftragten und zuständigen Partnern im Projektgebiet unterschieden. Zu den Projektbeauftragten gehören Projektangestellte, Projektberater, NGOs, Beauftragte von Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und von Geldgebern, die OM einsetzen und temporär im Entwicklungsgebiet arbeiten. Die Projektbeauftragten bilden ein Einflussssystem, das während der begrenzten Projektzeit in direkter Interaktion mit zuständigen Partnern im Projektgebiet steht. Die zuständigen Partner im Projektgebiet sind Personen, Gruppen oder Organisationen im geographischen und fachlichen Projektkontext. Diese müssen im Sinne der Vision ihr Verhalten ändern. Mit den wichtigsten unter ihnen arbeiten die Projektbeauftragten direkt zusammen.

OM anerkennt den eigenen und individuellen Entwicklungsprozess der zuständigen Partner, mit denen Projektbeauftragte zusammenarbeiten und unterstellt diese nicht dem Einflussystem einer Entwicklungsorganisation. Es ist der Entwicklungsprozess, welcher von den zuständigen Partnern neue Anforderungen, Herausforderungen oder Kompetenzen verlangt. Mit ihren Verhaltensänderungen tragen die zuständigen Partner zur gemeinsamen Vision bei.



OM beginnt mit einem Rahmenplan, der die gemeinsame Vision, die Aufgabe der Projektbeauftragten, die wichtigsten zuständigen Partner im Projektkontext und ihre neuen Herausforderungen definiert. Der operationelle Plan definiert nachprüfbar Verhaltensänderungen im Sinne der neuen Herausforderungen zuständiger Partner im Projektgebiet, welche in einem logischen Zusammenhang stehen mit der Projektunterstützung. Fortschrittsmerkmale definieren

stufenweise weitergehende und wirksamere neue Verhaltensweisen. Dabei können auch Wirkungen von neuen Verhaltensweisen zuständiger Partner auf weitere Partner einbezogen werden. Mittels paralleler Planung und Kontrolle der Verhaltensänderungen zuständiger Partner, der Unterstützung durch Projektbeauftragte und des Managements der Projektbeauftragten können alle Beteiligten ihre Aktivitäten auf iteratives Lernen aus Erfahrung über Wirkungen stützen.

3 Wann eignet sich OM?

Chancen und Stärken

OM eignet sich, wenn Rollen und Verantwortung zuständiger Partner im Projektgebiet für den Entwicklungsprozess ab Beginn bei der Projektentwicklung und Planung verbindlich festgelegt, formuliert und vereinbart werden können oder sollen.

OM eignet sich, wenn Auswirkungen von Projektaktivitäten auf das Verhalten zuständiger Partner im Projektgebiet nachgewiesen werden sollen.

OM eignet sich zur Kontrolle und Unterstützung der Nachhaltigkeit von Auswirkungen der Projektaktivitäten auf das Verhalten zuständiger Partner im Projektgebiet.

OM eignet sich als Managementmethode zur Unterstützung des Lernens aus Erfahrung aufgrund der Wirkungen von Verhaltensweisen.

OM eignet sich für die Entwicklung und Einführung von Neuerungen, für Pilotprojekte, Orientierungsphasen oder Aktionsforschung.

OM eignet sich zur Kombination mit anderen PCM-Methoden. Elemente der Verhaltensverwaltung können einerseits in andere Methoden eingebaut werden. Andererseits kann OM mit Zielvorgaben und quantitative Indikatoren ergänzt werden. Dabei ist die Balance zwischen quantitativen Zielerwartungen der Projektbeauftragten und qualitativen Ansprüchen für Lernen und erfolgreiche Verhaltensänderungen der Projektpartner eine strategische Entscheidung.

OM eignet sich für das Management von Projekten und Programmen auch dann, wenn die Trägerinstitutionen andere Managementmethoden verwenden.

Herausforderungen und Schwächen

OM bedingt die Akzeptanz von Entwicklungsorganisationen, immer eine Balance zwischen ihren Vorstellungen denen zuständiger Partner in Projektgebieten zu finden und aufrechtzuerhalten.

OM eignet sich nicht für stark standardisierte und formalisierte Projektarbeit. OM ist ein methodisch einfaches, realitätsnahes Werkzeug. Die Realitätsnähe stellt aber hohe Ansprüche an die Kenntnis des Projektkontexts und Flexibilität in der Leitung und Verwaltung des Projekts.

4 Die sieben Planungsfragen

1. Welche Personen oder Organisation sollen was anders machen? Was wäre ideal? (Vision!)
2. Wer sind wir (die Projektbeauftragten), und was können wir grundsätzlich zur Erreichung der Vision beitragen? (Mission!)
3. Mit wem wollen wir direkt zusammen arbeiten? (zuständige Partner!)
4. Was können die zuständigen Partner im Idealfall zur Vision beitragen? (Herausforderung!)
5. Welche Verhaltensänderungen werden von zuständigen Partnern erwartet; welche gewünscht; und welche erhofft? (Fortschrittsmerkmale!)
6. Wie sind unsere Strategien zur Unterstützung zuständiger Partner? (Strategiepläne!)
7. Wie können wir unsere Unterstützung laufend aktualisieren? (Erfolgssichernde Leitungsaufgaben!)

Die Antworten auf die Fragen werden als Projektplan dargestellt. Die Fragen 1. bis 4. gehören zum Rahmenplan, 5. bis 7. zum operationellen Plan². Die Antworten schaffen Rollenklarheit. Die Beteiligten sind bestimmt und jeder kennt seine Rolle und seine Verantwortung.

Die Stufen des Fortschritts der Projektpartner können mit unterstütztem Lernen und Üben beginnen, und stellen auf der ersten Stufe oft *Reaktionen* der Projektpartner dar. Sie führen weiter über erste *selbständige und aktive Verhaltensveränderungen*, Auswertung von Erfahrungen und Weiterbildung. Die höchste Erfolgsstufe besteht im *Meistern neuer Herausforderungen* und im Weitergeben, Unterstützen und Beraten anderer.

Die Vorbereitung und die zeitlich abgestimmte Durchführung der Strategiepläne und der erfolgssichernden Leitungsaufgaben werden auf der Stufe der Jahrespläne, Semesterpläne oder Trimesterpläne geregelt.

5 Monitoring und Evaluation

OM ist aus dem Bedürfnis entstanden, ein Führungsinstrument zu entwickeln, welches während der Projektarbeit die laufende Erfolgskontrolle des Entwicklungsprozesses ermöglicht. Es kann fortlaufend kontrolliert werden, ob geplante Verhaltensänderungen erreicht wurden. Das ist möglich, bevor geplante Ziele oder Ergebnisse erreicht werden, die fortgeschrittene, umfassende und verbreitete Verhaltensänderungen voraussetzen. OM ist also ein Führungsinstrument für die Projektleitung und Selbstverwaltung. Die Methode ist ein analytisches Werkzeug, um Informationen und Daten der Projektarbeit zu organisieren. Das Werkzeug wird zukunftsgerichtet bei der Entwicklung des Projektplans angewandt. Der Plan beinhaltet Informationen und Daten über Ziel und Weg (kartieren eines Wegs der Veränderung in einer sozialen Landschaft). Nach jeder Ausführung von Arbeitsschritten dient OM der Organisation von Monitoringdaten. Die geordneten Daten und Informationen können analysiert und evaluiert werden. Die Organisation der Daten und Informationen ermöglicht die parallele Analyse und Evaluation von Prozessen und Wirkungen und erfüllt damit die Voraussetzung für das Lernen aus Erfahrung. Aufgrund der Lehren aus Erfahrung kann auch der Projektplan im Rückblick evaluiert und wenn nötig angepasst werden. Es ist sehr wichtig, dass im Projekt selber jemand verantwortlich ist, dass Monitoring und Evaluationen regelmässig ausgeführt werden.

6 Schlussbemerkungen

OM beruht auf der Erfahrung, dass es in der Zusammenarbeit für Entwicklung nicht einen einfachen, geraden Weg von einem Ist-Zustand zu Zielen gibt. Es gibt viele Wegschlaufen mit verschiedenen Akteuren. OM plant nicht nur die geraden Ziellinien, sondern die Wegschlaufen. So ist es möglich, unterwegs zu kontrollieren, wo man ist, und ob man überhaupt noch auf geplanten Wegen ist. So unterstützt OM Lernen aus Erfahrung in Entwicklungsprozessen. Methodisch entspricht OM dem rollenkritischen Beobachten und Beurteilen von Situationen, wie es Menschen im Alltag tun. OM findet die Daten und Informationen in Geschichten, das heisst im Verhalten von Schlüsselpersonen und den Wirkungen während bestimmter Zeitperioden und Teilsituationen im Einflussbereich des Projekts. Es handelt sich vor allem um qualitative Daten, die aber durch quantitative Daten ergänzt werden können. Der Blick kann nach rückwärts auf Entwicklungen vor dem Projekt, auf einen Ist-Zustand in der Gegenwart, auf die Zukunft im Einflussbereich des Projekts und auf Entwicklungen während der Projektzeit gerichtet werden. Voraussetzung ist, dass sowohl die Projektbeauftragten wie zuständige Partner auch gegenüber ihren eigenen Rollen kritisch, offen für Veränderungen und lerninteressiert sind. Wir können OM auch als analytisches Instrument der Aktionsforschung benutzen.

² Disposition eines Projektplans, siehe Anhang.

Anhang:

PROJEKTPLAN

Rahmenplan	
<u>Vision</u> <i>Fragestellung: Welche Personen, Gruppen oder Organisation sollen was besser machen? Was wäre ideal?</i>	
<u>Projekt Mission</u> <i>Fragestellung: Wer sind wir (die Projektbeauftragten), und was können wir grundsätzlich zur Erreichung der Vision beitragen?</i>	
<u>Zuständige Partner</u> <i>Fragestellung: Mit wem können wir direkt zusammen arbeiten?</i>	<u>Herausforderung</u> <i>Was können die direkten Projektpartner im Idealfall zur Vision beitragen?</i>
Zuständiger Partner 1	Herausforderung 1
Zuständiger Partner 2	Herausforderung 2
Zuständiger Partner 3	Herausforderung 3
Zuständiger Partner 4	Herausforderung 4

Bemerkungen:

- Im Allgemeinen sollte ein Projekt oder Programm nicht mehr als 5 oder 6 verschiedenartige zuständige Partner (oder Partner-Kategorien) haben.
- Herausforderungen können sich auch auf die Interaktion von zuständigen Partnern mit ihren Partnern / Kunden / Beneficiaries beziehen.

Operationeller Plan	
<u>Fortschrittsmerkmale</u> <i>Fragestellung: Erwartete, gewünschte und erhoffte Verhaltensänderungen der Projektpartnern?</i>	<u>Strategiepläne</u> <i>Fragestellung: Wie sind unsere Strategien zur Unterstützung der Projektpartner?</i>
Fortschrittsmerkmale Projektpartner 1	Projektstrategie 1
Fortschrittsmerkmale Projektpartner 2	Projektstrategie 2
Fortschrittsmerkmale Projektpartner 3	Projektstrategie 3
Fortschrittsmerkmale Projektpartner 4	Projektstrategie 4
<u>Erfolgssichernde Leitungsaufgaben</u> <i>Fragestellung: Wie können wir unsere Unterstützung laufend aktualisieren?</i>	