

Toolguide :

1. Projektmanagementtools

1. Theory of Change

Theory of Change ist ein vom Aspen Institute Roundtable on Community Change, New York, und ActKnowledge, New York, vorgeschlagener und geförderter Ansatz. Es ist zu beachten, dass mit dem Begriff «Theory of Change» in anderem Zusammenhang auch einfach irgendein Wirkungsmodell gemeint sein kann. Theory of Change im hier verwendeten Sinne bezeichnet eigentlich zwei Dinge: Erstens einen systematischen Projektplanungsprozess (Theory of Change Prozess oder Methode) und zweitens eine spezifische Form eines Wirkungsmodells (die eigentliche Theory of Change), welches das Produkt dieses Prozesses ist. Die Grundidee des Prozesses besteht darin, ausgehend von Oberziel und Projektziel des Projekts, zu bestimmen, welche Voraussetzungen (preconditions) das Projekt schaffen muss, damit diese Wirkungsziele erreicht werden können. Dann werden für Voraussetzungen und Ziele Indikatoren zu deren Messung festgelegt und es wird geplant, welche Aktivitäten zur Schaffung dieser Voraussetzungen unternommen werden müssen. Das Ganze wird schliesslich in einem Flussdiagramm respektive Wirkungsmodell grafisch dargestellt. Diese Darstellung ist die Theory of Change des Projekts. Ähnlich wie der Logical Framework Approach ist Theory of Change damit per se keine Wirkungsmessungsmethode, sondern hilft den Projekten und deren Evaluation bei der wirkungsorientierten Planung.

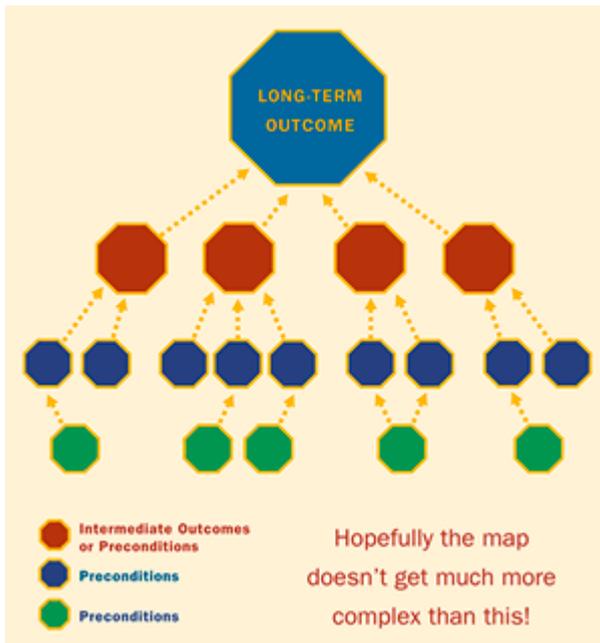
Vergleich Theory of Change und Logical Framework Approach

Gemeinsam ist der Theory of Change Methode und dem Logical Framework Approach die systematische Vorgehensweise, um zu einem Wirkungsmodell zu kommen, und die Messung des Erfolgs mittels Indikatoren. Die Theory of Change Methode unterscheidet sich insbesondere darin, dass das zugrunde liegende Wirkungsmodell offener ist: Es sind viele Zwischenschritte zugelassen, es wird kein streng linearer Zusammenhang angenommen, die Aktivitäten können auf verschiedenen Stufen des Modells angesetzt werden.

Planungsprozess

Der Prozess besteht aus den folgenden 5 Schritten:

1. Identify goals and assumptions
2. Backwards mapping and connecting outcomes
3. Developing indicators
4. Identifying interventions
5. Writing a narrative



Im ersten Schritt sollen das Oberziel und die Projektziele partizipativ erarbeitet werden. Ein besonderes Augenmerk wird dabei darauf gelegt, gleichzeitig festzulegen, welche externen Annahmen erfüllt sein müssen, damit diese Ziele überhaupt erreicht werden können. Im zweiten Schritt soll durch Rückwärtsinduktion herausgefunden werden, welche Zwischenresultate (Voraussetzungen) zeitlich und logisch vorher erreicht werden müssen, damit die Projektziele darauf folgen können. Zu beachten ist, dass es sich bei diesen Voraussetzungen (preconditions) ebenfalls um Wirkungen (Veränderungen, Zustände, erreichte Resultate) handeln soll und nicht um Aktivitäten. Auch in dieser Phase soll ein grosses Augenmerk auf die zugrunde liegenden Annahmen gerichtet sein. Das Resultat dieses Prozesses ist eine Wirkungskette (mehrere aufeinander folgende Wirkungen) respektive ein Wirkungsbaum.



Im dritten Schritt sollen für alle Voraussetzungen und Outcomes Indikatoren gefunden werden, damit der Fortschritt des Projekts während der Implementierungsphase laufend überprüft werden kann und schliesslich eine gute Datenbasis für eine Wirkungsmessung zur Verfügung steht. Der vierte Schritt besteht darin, festzulegen, an welcher Stelle in diesem Wirkungsbaum das Projekt seine Aktivitäten entfalten soll. Es wird davon ausgegangen, dass

es Schritte gibt, die selbstständig stattfinden werden und andere, bei denen eine Intervention des Projekts (intervention) nötig sein wird. Das Endresultat des Prozesses ist also ein gezeichneter Wirkungsbaum, bei dem an den entsprechenden Stellen Indikatoren, Annahmen und Interventionen eingezeichnet sind.

Im fünften und letzten Schritt soll diese Grafik zusätzlich schriftlich erläutert werden.

Eignung

Als Projektplanungsprozess soll Theory of Change in erster Linie den Dialog zwischen verschiedenen Stakeholdern erleichtern, zur Identifikation von korrekten Lösungen und zur Klärung und Konkretisierung von Zielen und Wirkungen eines Projekts beitragen und wirkungsorientiertes Monitoring sowie Evaluation ermöglichen. Theory of Change ist besonders geeignet

- | wenn komplexe Projekte und Programme geplant werden.
- | wenn Wirkungen des Programms mit einem engen Monitoring- und Evaluationssystem (laufend) erfasst werden sollen.

Theory of Change hat den Anspruch, ein detailliertes Wirkungsmodell und Monitoringsystem zu implementieren und ist dementsprechend aufwändig

Links

Die Theory of Change Methodik wurde in diesem User Guide publiziert:

[Andrea A. Anderson, The Community Builder's Approach to Theory of Change \(2005\)](#)

In diesem Dokument wird die Methode anhand eines realen Beispiels erläutert:

[ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change, Guided Example: Project Superwomen \(2003\)](#)

ActKnowledge betreibt eine Theory of Change Website inklusive Online-Tool zum Zeichnen von ToCs.

[Theory of Change Community](#)

In dieser Powerpoint-Präsentation werden die Unterschiede von Theory of Change und Logic Model erläutert:

[Andrea A. Anderson and Hélène Clark, Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart \(2004\)](#)

2. Logical Framework Approach

Der Logical Framework Approach (LFA) wurde in den 60er Jahren für USAID entwickelt. Seither wurde dieser von vielen weiteren EZA-Agenturen übernommen und adaptiert. Unter anderen entwickelte die deutsche GTZ daraus ihre Zielorientierte Projektplanung (ZOPP). Der LFA ist heute weit verbreitet. Die Methodik wird jedoch oft flexibler und pragmatischer gehandhabt als in den 70er und 80er Jahren. Auch viele Ansätze, die unter den Titeln «Results Based Management (RBM)» und «Managing for Development Results» laufen, basieren auf dem Logical Framework Approach oder sind zumindest nahe verwandt.

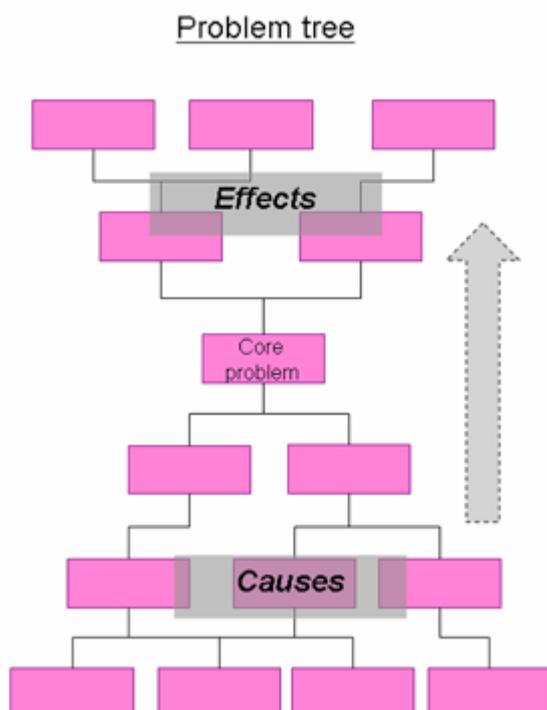
Der Logical Framework Approach ist ein systematischer, analytischer Planungsprozess für die

zielorientierte Planung eines Projekts (oder Programms) und dessen Monitoring- und Evaluationssystem. Grundidee des Logical Framework Approachs ist es, ausgehend von einer fundierten Situations- und Problemanalyse, die geplante Wirkungsweise des Projekts schliesslich auf ein relativ einfaches, lineares Wirkungsmodell (Logic Model) zu kondensieren. Dieses dient als Basis für die Planung des Monitoring- und Evaluationssystems, indem Outputs und Wirkungen des Projekts mittels quantitativer oder qualitativer Indikatoren erfasst werden sollen. Schliesslich werden die Wirkungsweise des Projekts und das Monitoring- und Evaluationssystem in einer standardisierten Tabelle (Logframe) zusammengefasst. Der Logical Framework Approach ist demnach per se keine Wirkungsmessungsmethode. Vielmehr hilft er, Projekte und deren Evaluation ziel- und wirkungsorientiert zu planen.

WICHTIG

Der Begriff Logical Framework Approach (LFA) ist zu unterscheiden vom Begriff der Logical Framework Matrix (LFM), dem sogenannten Logframe. Der Logical Framework Approach ist der gesamte Planungsprozess. Das Logframe hingegen ist ein Produkt davon und eines der Tools.

Planungsprozess

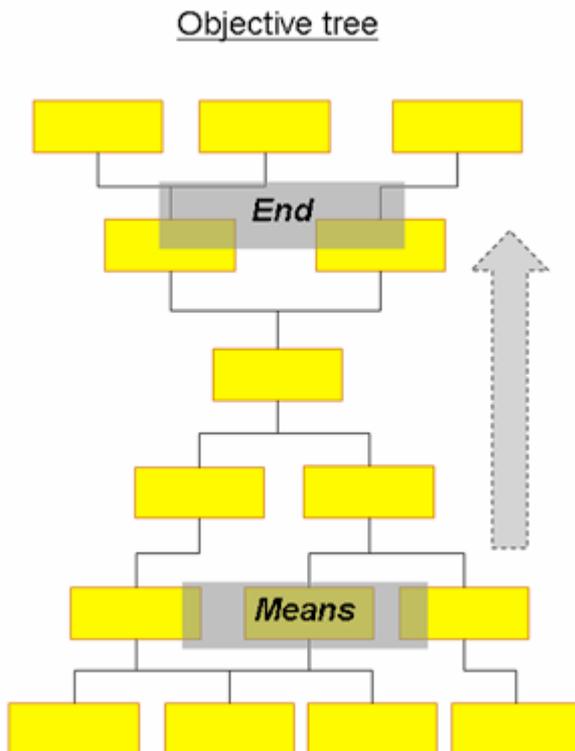


Das genaue Vorgehen wird je nach Quelle leicht unterschiedlich beschrieben. Gemäss den PCM Guidelines der Europäischen Kommission beinhaltet der Logical Framework folgende Schritte:

- [**Stakeholderanalyse**
Die Stakeholderanalyse soll klären, wer die Stakeholder (Partner, Zielgruppen, Begünstigte, Gegner usw.), die am Projekt beteiligt und/oder davon positiv oder negativ betroffen sein könnten, sind.
- [**Problemanalyse**
Die Problemanalyse identifiziert die negativen Aspekte der bestehenden Situation.

Diese werden in einen Ursache–Wirkung-Zusammenhang gebracht und in einem «Problembaum» dargestellt. Die Erarbeitung des Problembaums wird vorzugsweise partizipativ mit den Stakeholdern erarbeitet.

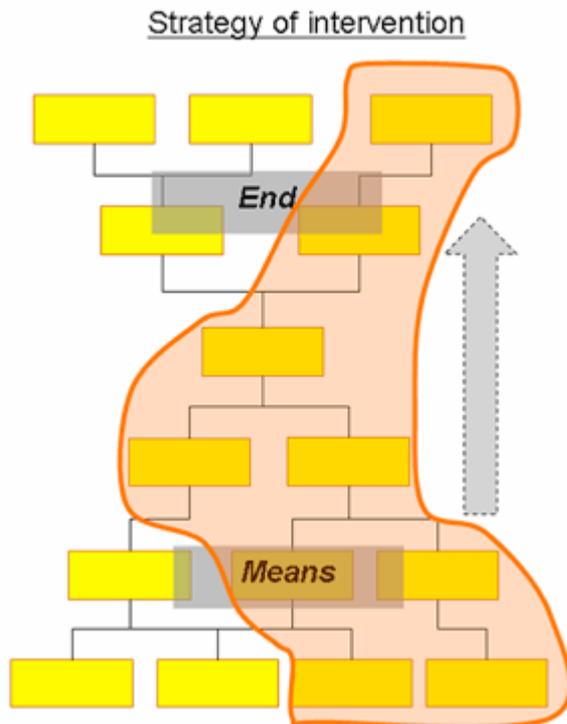
Quelle Grafik: SECO (2007)



[**Zielanalyse**

In der Zielanalyse werden Lösungen für die identifizierten Probleme entwickelt. Die negativen Aspekte im Problembaum werden in zukünftig gewünschte, positive Situationen transferiert und in einem Zielbaum mit einer Mittel-Zweck-Logik dargestellt. Im einfachsten Fall hat der Zielbaum die genau gleiche Struktur, wie der Problembaum.

Quelle Grafik: SECO (2007)



[**Strategieanalyse**

Die Strategieanalyse soll klären, welcher der (üblicherweise mehreren) Wege zum Ziel im Zielbaum am zweckmässigsten und machbarsten ist. Kriterien, die dabei berücksichtigt werden sollen, sind: bereits vorhandene Möglichkeiten, Wahrscheinlichkeit für Erfolg, lokale Ownership, Kosten, Ressourcen, Relevanz, Effektivität, negative Wirkungen usw.

Quelle Grafik: SECO (2007)

[**Entwicklung der Logical Framework Matrix**

Die Resultate der Logical Framework Analyse (Stakeholder, Probleme, Ziele, Strategien) werden in der Logical Framework Matrix (Logframe) dargestellt. Diese stellt eine Zusammenfassung des Projektdesigns dar. Die einfachste Form des Logframe ist eine Matrix mit 4 Spalten und 4 Zeilen.

Logframe				
	Projektbeschreibung	Indikator	Quelle	Annahme
Impact	Längerfristige Effekte und Beitrag des Projekts zu den übergeordneten Zielen.	Wie (mit welchen Messgrössen) wird der Impact gemessen, inklusive geplanter Quantität, Qualität und Zeit?	Wie wird die Information gesammelt, wann und durch wen?	
Outcome	Direkter Nutzen und Effekte des Projekts für die Zielgruppen.	Wie (mit welchen Messgrössen) wird der Outcome gemessen, inklusive geplanter Quantität, Qualität und Zeit?	wie oben	Wenn der Outcome erzielt wird, welche Annahmen müssen erfüllt sein, damit zum Impact beigetragen wird?
Output	Konkrete Produkte oder Dienstleistungen, die	Wie (mit welchen Messgrössen) wird	wie oben	Wenn die Outputs erbracht werden,

vom Projekt erbracht werden.	der Output gemessen, inklusive geplanter Quantität, Qualität und Zeit?	welche Annahmen müssen erfüllt sein um damit zum Outcome beizutragen? Wenn die Aktivitäten ausgeführt werden, welche Annahmen müssen erfüllt sein, damit daraus der Output resultiert?
Aktivitäten müssen, damit das Projekt die gewünschten Outputs erbringt.		

Quelle: nach European Commission (2004)

Die erste Spalte des Logframe fasst zusammen, was das Projekt tun soll und zeigt den kausalen Zusammenhang der Zielhierarchie auf. Von unten nach oben liegt ihr ein lineares Logic Model zugrunde. In der vierten Spalte werden die sogenannten Annahmen eingetragen. Das sind die externen Faktoren, die möglicherweise oder sicher Einfluss auf den Erfolg des Projekts haben, aber nicht im Einflussbereich der Projektverantwortlichen liegen. Die erste und die vierte Spalte bilden zusammen die «vertikale Logik» des Logframes:

- [Wenn die Aktivitäten ausgeführt werden und die Annahmen (auf diesem Level) zutreffen, werden die Outputs produziert.
- [Wenn die Outputs produziert werden und die Annahmen zutreffen, werden Outcomes erreicht.
- [Wenn die Outcomes erreicht werden und die Annahmen zutreffen, wird das Projekt zum übergeordneten Ziel beitragen können (Impact).

In der zweiten Spalte werden die Indikatoren eingetragen, mit denen die Zielerreichung auf der jeweiligen Ebene gemessen werden kann. Gleichzeitig wird in der dritten Spalte eingetragen, wie und wo diese Indikatoren erhoben werden können (Quellen oder Means of Verification genannt). Der Zusammenhang zwischen Zielen, Indikatoren und ihren Quellen wird als die «horizontale Logik» des Logframes bezeichnet.

Eignung

Der Logical Framework Approach ist ohne Zweifel ein mächtiges Hilfsmittel um Projekte wirkungsorientiert zu planen. Der Prozess ist darauf ausgerichtet, dass die Wirkungen auch gemessen werden, wobei aber keine explizite Methode zur Messung vorgeschlagen wird. Gut implementiert kann der Logical Framework Approach:

- [den Dialog zwischen allen Beteiligten fördern
- [zur Identifikation von Problemen und korrekten Lösungen beitragen
- [zur Klärung und Konkretisierung der Ziele und Wirkungen des Projekts beitragen
- [Evaluation und Wirkungsmessung ermöglichen und planen

Kritiker des Logical Framework Approach führen an, dass das zugrunde liegende Wirkungsmodell zu einfach für die komplexen Realitäten in der Praxis ist. Weiter auch, dass der Logical Framework Approach einen Tunnelblick fördere und wenig Flexibilität lasse. In der Praxis wird oft ein Logframe (also die Matrix) ausgefüllt, ohne den gesamten Planungsprozess zu durchlaufen. Dann ist die Betrachtungsweise tatsächlich sehr simplifizierend. Gelegentlich wird auch kritisiert, dass dem Logical Framework Approach ein

ausgesprochen westlicher Denkansatz zugrunde liegt und dass er in gewissen Kulturkreisen wenig geeignet ist.

Links

Eine kürzere Einführung in den Logical Framework Approach gibts hier:

[SECO, The Logical Framework User Manual \(2007\)](#)

Ausführlichere Manuals zum Logical Framework Approach gibt es z.B. hier:

- [[Kapitel 5: The Logical Framework Approach, European Commission, PCM Guidelines \(2004\).](#)
- [[AusAID, AusGuideline 3.3 The Logical Framework Approach \(2005\)](#)
- [[SIDA, The Logical Framework Approach \(2004\)](#)

Und viele weitere Informationen gibt es auf Rick Davies'

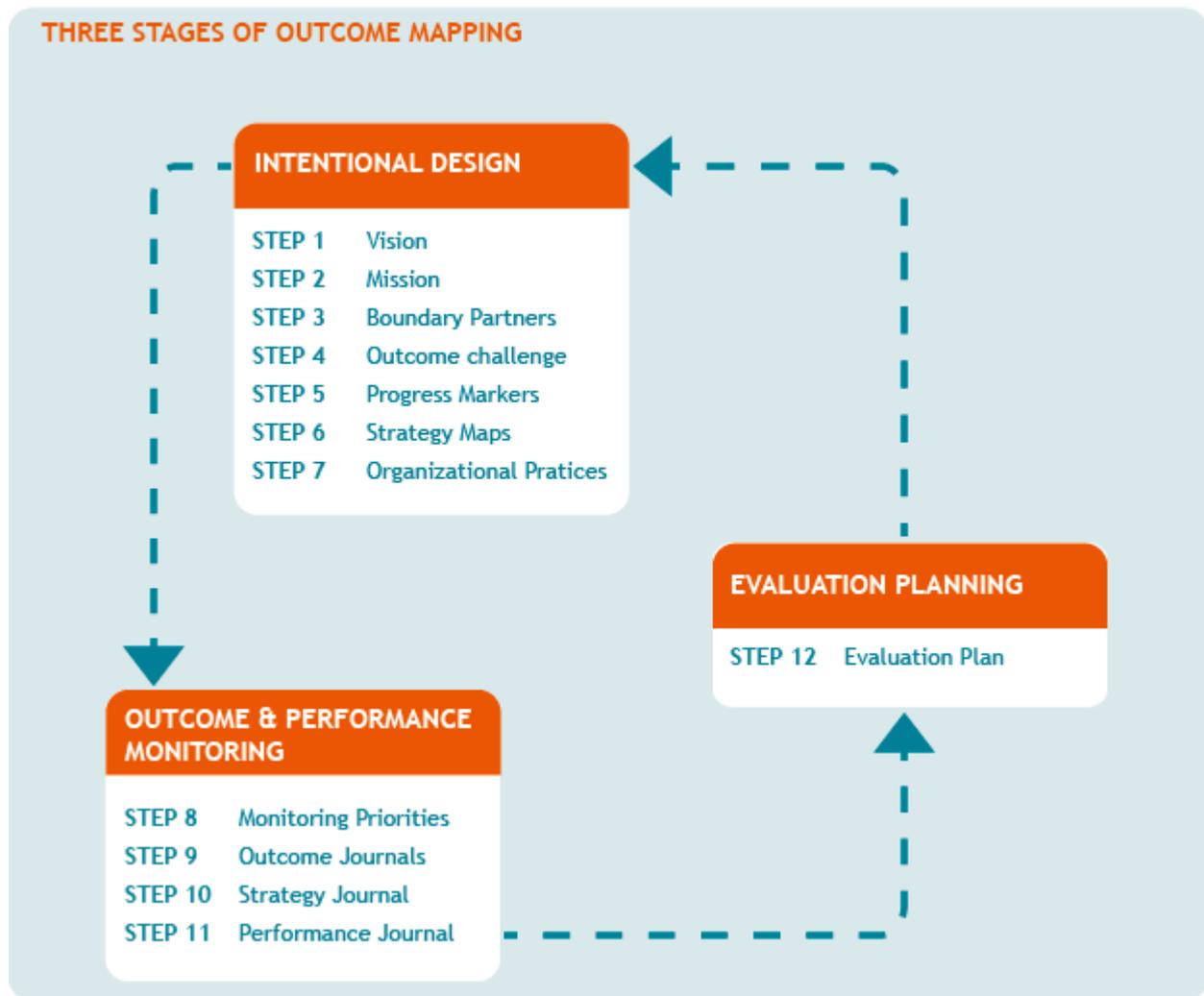
[Monitoring and Evaluation NEWS Website.](#)

3. Outcome Mapping

Outcome Mapping wurde am International Development Research Centre (IDRC), in Ottawa, Kanada, entwickelt und 2001 in Form eines Manuals publiziert. Es ist ein System zur Erfassung von Projekt-/Programmfortschritten respektive ein strukturierter Prozess zu dessen Planung. Das zentrale Konzept von Outcome Mapping ist, dass Entwicklung auf der Verhaltensänderung von Menschen beruht. Im Gegensatz zu klassischen Wirkungsmessungsmethoden liegt der Fokus deshalb nicht auf (logisch verknüpften) Leistungen des Projekts und dessen Effekten bei den Zielgruppen. Outcome Mapping konzentriert sich vielmehr auf Verhaltensänderungen («Outcomes» genannt) von direkten Partnern mit denen das Projekt arbeitet (den sogenannten «Boundary Partners»). Outcome Mapping ist ein qualitativer und partizipativer Ansatz und konzentriert sich auf den Beitrag (contribution) des Projekts zur Entwicklung. Es wurde insbesondere als Hilfsmittel fürs Lernen und zur Selbstevaluation entwickelt.

Planungsprozess

Der Outcome Mapping Planungsprozess besteht aus drei Phasen und zwölf Schritten, die im Idealfall in der Planungsphase des allgemeinen Projektmanagements durchlaufen werden.



Quelle: IDRC

Phase 1: Intentional Design (wörtlich: Bewusste Planung)

Hier soll (partizipativ) geklärt und festgelegt werden, zu welchen übergeordneten Veränderungen das Projekt beitragen soll und mit welchen Strategien dies erreicht werden soll. Als erstes werden eine «Vision» (wieso?) und eine «Mission» (wie?) für das Projekt schriftlich festgehalten. Zentral ist die Identifikation der primären «Boundary Partners» auf die sich das Projekt konzentrieren will. Typischerweise gehören die direkten Empfänger der Leistungen des Projekts (z.B. eine lokale Partnerorganisation), aber auch weitere Stakeholder dazu. Für jeden «Boundary Partner» wird die allgemeine gewünschte Verhaltensänderung beschrieben und mehrere konkrete Verhaltensänderungen (sogenannte «Progress Markers») festgehalten. Schliesslich wird festgelegt, mit welchen Aktivitäten diese Verhaltensänderungen im Laufe des Projekts beeinflusst werden.

Phase 2: Outcome & Performance Monitoring

In der zweiten Phase soll ein System für das laufende Monitoring entwickelt werden. Grundidee dabei ist, nicht nur die erzielten Resultate (Verhaltensänderungen) zu verfolgen. Neben diesen werden auch Daten zu den Aktivitäten, sowie zur Funktion des Projekts als organisatorische Einheit erhoben. Als erstes werden Prioritäten für das Monitoring festgelegt und darauf basierend drei Datenerhebungsinstrumente geplant. Mittels des «Outcome Journal» wird der Fortschritt der «Boundary Partners» bezüglich «Progress Markers»

erhoben. Im «Strategy Journal» werden die zugunsten der Partner ergriffenen Aktivitäten und deren Resultate laufend dokumentiert. Und schliesslich werden mit Hilfe eines «Performance Journals» interne Prozesse laufend überwacht.

Phase 3: Evaluation Planning

Im letzten Schritt soll geklärt werden, welche Aspekte des Projekts (bestimmte Outcomes, Aktivitäten oder Prozesse) evaluiert werden sollen und die dazu benötigten Ressourcen sollen geplant werden.

Outcome Mapping eignet sich gut

- [um Wirkungen von Entwicklungsvorhaben, deren Erfolge nicht allein mit quantitativen Indikatoren erfasst werden können, zu analysieren.
- [um Wirkungen von partizipativen Projekten, bei denen es um die Verbesserung des Verhaltens (z.B. Interaktion, Aktion/Reaktion und Teilnahme) von bestimmten Akteuren in komplexen Systemen geht, zu analysieren.
- [um sich darüber klar zu werden, wer die Akteure sind, mit denen ein Projekt arbeitet und welche Veränderungen mit welchen Strategien erreicht werden sollen.
- [um den Beitrag eines Projekts zur einer Entwicklung zu plausibilisieren (contribution).
- [um zu lernen.

Daraus ergibt sich im Gegenzug, dass Outcome Mapping weniger geeignet ist zur Rechenschaftsablage oder wenn der direkte Beitrag des Projekts zur Entwicklung bestimmt werden soll (attribution).

Outcome Mapping ist auch ein Planungs- und Monitoringinstrument, weshalb es nicht sinnvoll erscheint, Outcome Mapping für Evaluationen einzusetzen, die erst nach Abschluss eines Projekts initiiert werden.

Links

Das vollständige Outcome Mapping Manual ist online verfügbar:

[Outcome Mapping \(2001\), Sarah Earl, Fred Carden and Terry Smutylo](#)

Weitere Informationen zum Outcome Mapping gibt es auf den folgenden Webseiten:

- [[IDRC Outcome Mapping Website](#)
- [[Outcome Mapping Learning Community](#)

Ein Artikel zur (möglichen) Kombination von Logical Framework Approach und Outcome Mapping:

[Logical Framework Approach and Outcome Mapping — A Constructive Attempt of Synthesis, D. Roduner, W. Schläppi und W. Egli \(2008\)](#)

4. Most Significant Change

Die Most Significant Change Technik wurde in den 90er Jahren von Rick Davies entwickelt und 2005 in einem User Guide publiziert (mit Jess Dart). Es handelt sich um eine qualitative und partizipative Methode zur Erfassung von Wirkungen eines Projekts oder Programms. Most Significant Change kann als Monitoring laufend während eines Projekts angewendet werden. Die Technik trägt aber insbesondere auch zur Evaluation eines Projekts bei, indem es «Daten»

über dessen Outcomes und Impacts liefert. Most Significant Change basiert im Wesentlichen darauf, Geschichten über bedeutende Veränderungen («Significant Changes»), insbesondere bei den Zielgruppen eines Projekts, zu sammeln und aus diesen in einem systematischen Prozess über mehrere Stufen die wichtigsten («Most Significant Change») zu selektieren. Most Significant Change ist besonders für komplexe und vielschichtige Projekte mit unterschiedlichen Wirkungen geeignet. Dabei werden auch unerwartete Wirkungen erfasst. Eine erfolgreich implementierte Most Significant Change Technik führt dazu, dass ganze Teams ihre Aufmerksamkeit auf die Wirkungen eines Projekts richten. Most Significant Change ist deshalb besonders gut für das Lernen geeignet.

Implementierung

Im User Guide wird Implementierung von Most Significant Changes in 10 Schritten beschrieben:

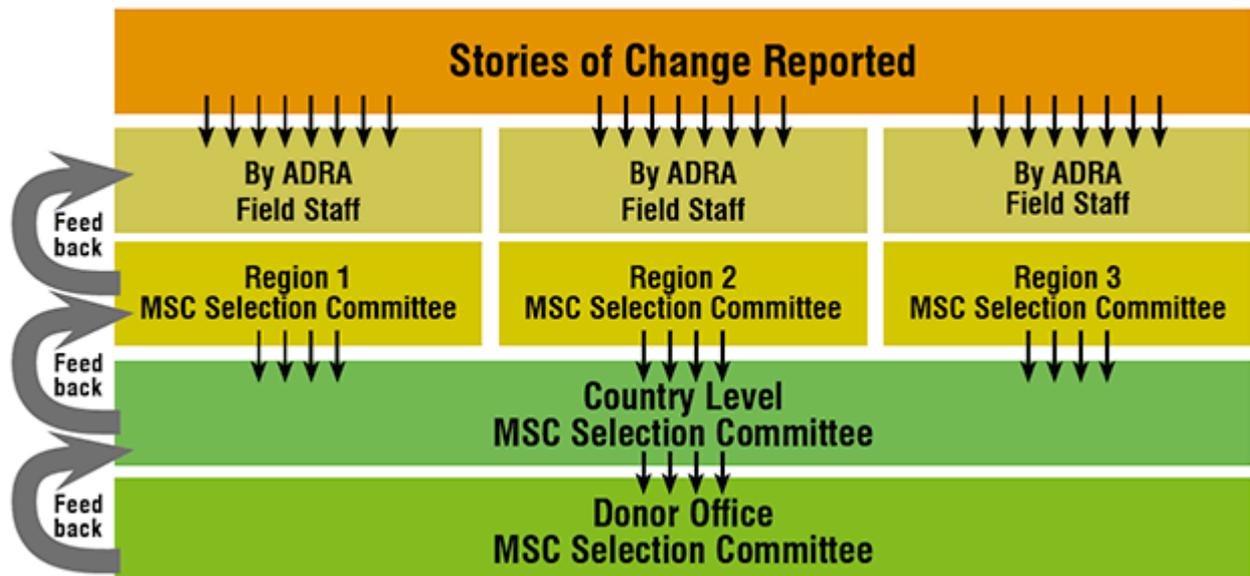
1. How to start and raise interest
2. Defining the domains of change
3. Defining the reporting period
4. Collecting Significant Change stories
5. Selecting the most significant of the stories
6. Feeding back the results of the selection process
7. Verification of the stories
8. Quantification
9. Secondary analysis and meta-monitoring
10. Revising the system

Der erste Schritt besteht darin, verschiedene Stakeholder zu involvieren und sie zur Mitarbeit zu motivieren (da der Prozess sehr partizipativ ist). Als nächstes wird durch die Beteiligten festgelegt, in welchen Bereichen oder zu welchen Themen die Significant Changes gesammelt werden sollen. Weiter wird festgelegt, wie oft die Geschichten gesammelt werden.

Gesammelt werden die Geschichten bei denjenigen, die am direktesten involviert sind, also meist Begünstigte oder Projektmitarbeitende im Feld. Die Geschichten werden im Wesentlichen mit der folgenden einfachen Frage gesammelt: «Was war deiner Meinung nach während den letzten drei Monaten die bedeutendste Veränderung für die Begünstigten des Projekts?»

Die gesammelten Geschichten werden in der hierarchischen Struktur des Projekts, Programms oder der Organisation gefiltert. Konkret werden auf jeder Stufe die Geschichten in Gruppen analysiert und diskutiert und schliesslich eine einzige «Most Significant Story» in jedem definierten Themenbereich nach oben weitergereicht. Gleichzeitig werden die Kriterien für diese Selektion den interessierten Stakeholdern zurückgemeldet. Auf der obersten Organisationsstufe wird ein Dokument mit den schliesslich ausgewählten Geschichten erstellt.

Bild: Beispiel Selektionsprozess (ADRA Laos), Quelle: MSC User Guide



In einem nächsten Schritt können die ausgewählten Geschichten mit einem Feldbesuch verifiziert werden, um einerseits sicherzustellen, dass diese korrekt sind, und andererseits zusätzliche Informationen über das wichtige Ereignis zu erhalten. Ein weiterer Schritt kann darin bestehen, die qualitativen Informationen der Geschichten zusätzlich zu quantifizieren. Zum Beispiel mit Angaben darüber wie viele Personen die gleiche Veränderung erlebt haben.

Die letzten beiden Schritte sind ein Monitoring des Monitorings (z.B. wer hat teilgenommen und mit welchem Einfluss auf die Ergebnisse? Welche Arten von Veränderungen wurden wie oft erzählt?) und die Überprüfung des Prozesses selber (z.B. was wurde gelernt durch die Anwendung?).

Eignung

Most Significant Change eignet sich gut

- [wenn komplexe Projekte/Programme, multiple und unterschiedliche Wirkungen hervorbringen.
- [wenn auch unerwartete Veränderungen erfasst werden sollen.
- [um Wirkungen von grossen Programmen mit vielen Organisationsstufen zu erfassen.
- [um Wirkungen von partizipativen Projekten/Programmen mit einem Fokus auf soziale Veränderungen zu erfassen.
- [um Wirkungen zu erfassen, die mit traditionellen Methoden schlecht erfasst werden können.
- [wenn keine Monitoring und Evaluation Vorkenntnisse vorhanden sind, es einfach zu kommunizieren ist.
- [wenn ein detailliertes Bild von den Veränderungen gewünscht ist.
- [um den Beitrag eines Projekts zur einer Entwicklung zu plausibilisieren (contribution).
- [um zu lernen

Most Significant Change ist relativ zeitaufwändig und entfaltet seine Wirkung erst, wenn mehrere Runden von Auswahl und Feedback durchlaufen werden. Es ist deshalb weniger sinnvoll Most Significant Change einzusetzen,

- [wenn eine erwartete Veränderung bestätigt werden soll.

- | ein abgeschlossenes Projekt rückwirkend evaluiert werden soll.
- | die durchschnittliche Erfahrung der Begünstigten ermittelt werden soll.
- | eine schnelle und billige Evaluation zu Rechenschaftszwecken erstellt werden soll.

Links

Der User Guide ist online verfügbar:

[Rick Davies and Jess Dart, The Most Significant Change \(MSC\) Technique \(2005\)](#)

Die Australische Beratungsfirma Clear Horizon (Jess Dart) stellt einen «Quick Start Guide» zur konkreten Implementierung von Most Significant Changes zur Verfügung.

[«Quick Start Guide»](#)

Most Significant Change auf Rick Davies' «Monitoring and Evaluation NEWS»:

[Homepage](#)

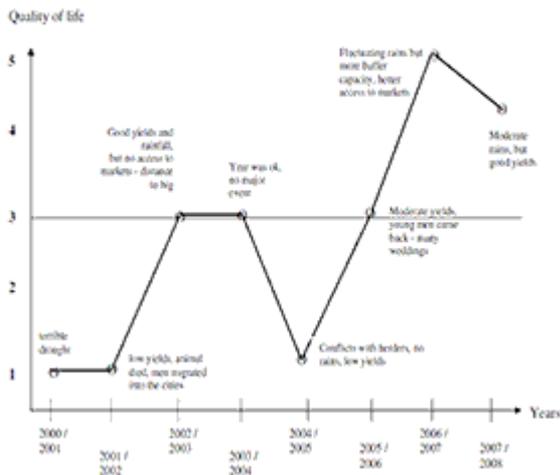
2. Evaluationsmethoden

1. Method for Impact Assessment of Programmes and Projects (MAPP)

MAPP wurde 1999 von Dr. Susanne Neubart am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) entwickelt. Es ist ein partizipatives Verfahren zur Erfassung von Wirkungen eines Projekts oder Programms. MAPP basiert auf Gruppendiskussionen, in denen rückwirkend und mit Hilfe von logisch aufeinanderfolgenden Instrumenten Veränderungen und Wirkungen im Umfeld eines Projekts oder Programms erfasst und ausgewertet werden. In der Gruppe wird zuerst die Wirkung des Projekts allgemein und im Detail anhand mehrerer selbstbestimmter Indikatoren analysiert. Dann werden die relevanten Massnahmen und Aktivitäten des Projekts (und weiterer Akteure) aufgelistet und priorisiert. Schliesslich wird, ebenfalls in der Gruppe, der Beitrag der einzelnen Entwicklungsmassnahmen auf die festgestellten Entwicklungen bewertet. Gemäss den Autoren der Methode kann damit die Zuordnungslücke überbrückt werden. MAPP eignet sich gut zur Beurteilung von mehrdimensionalen Entwicklungsvorhaben. Unerwartete Wirkungen werden ebenfalls erfasst. Die Beurteilungen sind vornehmlich qualitativer Natur und basieren auf den subjektiven Einschätzungen der Gruppendiskussionsteilnehmenden.

Verfahren

Das Verfahren besteht aus der Anwendung der folgenden 6 Instrumente in einer logischen Abfolge.



Grafik: Neubert (2010)

[**Lebenslinie**

Die Gesamtentwicklung der Projektregion aus Sicht der Bevölkerung über den Zeitraum des zu evaluierenden Projekts wird auf einer Fünf-Punkte-Skala bewertet und grafisch aufgezeichnet.

[**Trendanalyse**

Die Entwicklung über diese Zeitperiode wird anhand mehrerer Kriterien detailliert erfasst und ein Gesamttrend für jedes Kriterium ermittelt. Dieser Schritt beinhaltet auch die Definition der Kriterien (Indikatoren) durch die Teilnehmenden der Gruppendiskussion selbst.

[**Cross-Checking**

Zur Überprüfung der Ergebnisse der Trendanalyse können Statistiken, Monitoringdaten, Beobachtungen usw. herangezogen werden.

[**Massnahmenliste**

Die Massnahmen des betrachteten Projekts sowie allfälliger weiterer Akteure (andere Projekte, Regierung usw.) werden aufgelistet und gemäss ihrer Relevanz für die Begünstigten in einer Rangliste bewertet. Zusätzlich wird auch der Beitrag der Begünstigten selber in Form von Arbeit und Finanzen bewertet.

Figure 4: Influence matrix

Development Indicators	Intentional activities													Points
	Mining	Artisanal timber	Natural resource	Integrating activities	Demolition	Pumps	Land allocation	Health clinics	Grain bank	Timber marketing	Micro-credit group	Bees		
Improvement or impoverishment of Livingstandard														
Agricultural yields	-4	+	1	5	+	2	5	+	3	5	2	0		+28
Family incomes	5	3	2	5	+	0	+	+	+	1	1	-1		+33 -1
Health of children	0	0	0	2	+	+	1	+	0	1	2	0		+18
Access to or exclusion from resources														
to fire wood	0	0	0	1	+	0	1	+	0	+	+	0		+4
to drinking water	0	0	0	1	0	+	1	+	0	1	+	0		+4
to electricity	1	0	0	1	+	0	1	+	0	1	+	0		+5
to fertile lands	-4	+	+	2	+	1	2	+	0	+	+	0		+25
Expansion or diminishing of knowledge														
School enrolment	0	0	0	1	0	0	1	+	0	1	+	+		+5
About land use systems	-4	+	+	2	+	1	5	+	1	+	+	0		+24
Participation or exclusion from rights and power														
Facilitated by project partners	0	+	-2	1	0	0	1	+	0	-4	+	0		-4
Facilitated by project partners	1	5	-2	1	5	1	0	2	1	1	1	0		33
Active	-14	-10	-4	-6	-12	+20	-13	-12	-6	-10	-4	-4		See comments next page

Grafik: Neubert (2010)

[**Einflussmatrix**

In der Gruppendiskussion wird nun die Wirkung der einzelnen Massnahmen (4.) auf die einzelnen Kriterien der Entwicklung (2.) bewertet und in einer Matrix festgehalten. Mit dieser Matrix kann einerseits bewertet werden, welche Massnahmen insgesamt einen hohen Einfluss hatten und andererseits, welche Indikatoren sich gut oder schlecht entwickelt haben.

[**Entwicklungs- und Wirkungsprofil**

Die wichtigsten Informationen aus den vorangegangenen Instrumenten werden in einer Übersicht zusammengefasst. Daraus wird ersichtlich, ob die Gesamtentwicklung robust oder vulnerabel (ungleichmässig) verläuft, welche Hauptfaktoren die Entwicklung fördern und welchen Rolle Entwicklungsmassnahmen verschiedener Organisationen spielen.

Eignung

MAPP eignet sich gut

- [für Projekte/Programme, deren Zielgruppen klar bestimmt sind und deren Wirkungen von diesen Zielgruppen wahrgenommen werden können.
- [für die Evaluierung multidimensionaler Zielkonzepte (z.B. Armutsminderung, Demokratisierung usw.).

Zur erfolgreichen Durchführung ist eine gewisse Diskussionskultur im Partnerland Voraussetzung. Nur dann können echte Konsense, wie auch kontroverse Wahrnehmungen in den Gruppendiskussionen erkannt werden.

Links

- [[MAPP auf der Website des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik \(DIE\)](#)

Eine Einführung mit Beispielen aller Instrumente anhand eines konkreten Projekts:

[Susanne Neubert, Description and Examples of MAPP \(2010\)](#)