

KAPITEL EINS: MSC IN 10 MINUTEN¹

MSC in Kürze

Das „Most Significant Change“ Verfahren (MSC, „wichtigste oder bedeutsamste Veränderung“) zählt zu den partizipativen Monitoring- und Evaluierungsverfahren. Partizipativ deshalb, weil viele Akteure an dem Verfahren beteiligt werden und zwar sowohl an der Entscheidungsfindung, welche Veränderungen erfasst werden sollen, als auch an der späteren Analyse der gesammelten Daten. Das MSC Verfahren kann für das Monitoring eingesetzt werden, da es während des gesamten Programmzyklus durchgeführt wird und Informationen zur Programmsteuerung bereitstellt. Es kann auch zur Evaluierung dienen, da es Daten über Auswirkungen („Impact“) und Ergebnisse („Outcomes“) liefert, die zur Beurteilung des Erfolgs eines Programms als Ganzes herangezogen werden können.

Im Wesentlichen beinhaltet der Prozess, dass „significant change“ Geschichten (SC – Geschichten / „Veränderungsgeschichten“) aus dem Praxisfeld gesammelt werden und daraus dann die wichtigsten Erzählungen systematisch durch eine Gruppe von bestimmten Stakeholdern (Anspruchs- oder Interessensgruppen) oder Mitarbeitenden ausgewählt werden. Diese Stakeholder und Mitarbeitenden werden von Beginn an involviert, um die Ergebnisse und Wirkungen eines Projekts zu identifizieren. Sobald die Geschichten erfasst wurden, setzen sich die verschiedenen Personenkreise dann zusammen, lesen die Erzählungen laut vor und diskutieren in regelmäßigen und oft intensiven Gesprächsrunden über die Bedeutung der berichteten Veränderungen. Wenn das MSC Verfahren erfolgreich implementiert wird, beginnen ganze Teams ihre Aufmerksamkeit auf die Wirkung des Programms zu richten.

Was steckt hinter dem Namen?

MSC hatte seit der Konzeption mehrere Namen, wobei jeder einen anderen Aspekt betonte.

Monitoring-without-indicators („Monitoring ohne Indikatoren“): MSC verwendet keine vordefinierten Indikatoren, insbesondere nicht solche, die gezählt und gemessen werden müssen.

The ‘Story’ Approach: Die Antworten auf die zentrale Frage nach dem Wandel finden sich oft in Geschichten darüber, wer was, wann und warum getan hat - und genauso den Begründungen, warum das Ereignis besonders bedeutsam war (Dart 1999a, 1999b).

Monitoring: MSC wurde zunächst als Verfahren für das Monitoring von Veränderungen in einem Entwicklungshilfeprojekt entwickelt (Davies, 1996). Wir denken, dass es auch für Evaluierungszwecke genutzt werden kann.

¹ Bei diesem Excerpt handelt es sich um das erste Kapitel des MSC Guide von Rick Davies und Jess Dart, der zurzeit nicht in Gänze auf Deutsch vorliegt. Der MSC Guide ist in Englisch im Internet verfügbar unter <https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSCGuide.pdf>. Die im Folgenden genannten Literaturverweise sind dort zu finden.

Impact monitoring: Im Gegensatz zu traditionellen Monitoring - Verfahren, die sich weitgehend auf das Monitoring von Aktivitäten und Leistungen („Outputs“) fokussieren, konzentriert sich MSC auf das Monitoring von (Zwischen-)Ergebnissen („Outcomes“) und Auswirkungen („Impact“).

Evolutionary approach to organisational learning: Dies war der ursprüngliche Name, den Rick dem Verfahren gab. Er spiegelt die Theorie wider, die das ursprüngliche Design bestimmt hat, nämlich die evolutionäre Erkenntnistheorie (Campbell, 1969, (siehe Kapitel 7 des MSC Guides).

Im Jahr 2000 haben wir uns auf den Namen **Most Significant Change Verfahren** festgelegt. Dies verkörpert einen der grundlegendsten Aspekte des Ansatzes: die Erfassung und systematische Analyse der wichtigsten Veränderungen.

Die Geschichte von MSC

Das MSC Verfahren wurde von Rick Davies erfunden, um den Herausforderungen zu begegnen, die das Monitoring und die Evaluierung eines komplexen, partizipativen, ländlichen Entwicklungsprogramms in Bangladesch stellten, bei dem sowohl die Umsetzung als auch die resultierenden Ergebnisse sehr divers waren. Das Programm wurde von der Christian Commission for Development in Bangladesh (CCDB), einer bangladeschischen Nichtregierungsorganisation, durchgeführt, die 1996 über 500 Mitarbeitende beschäftigte und mit mehr als 46.000 Menschen in 785 Dörfern arbeitete. Etwa 80 Prozent der direkten Begünstigten waren Frauen. Das groß angelegte Programm mit vielen unbefristeten Aktivitäten stellte ein großes Problem für die Gestaltung eines Systems für das Monitoring von Prozessen und Ergebnissen dar (Davies, 1996).

Rick entwickelte die MSC-Technik im Rahmen der Feldarbeit für seine Promotion zum Thema „Organisationslernen in nichtstaatlichen Hilfsorganisationen“ (Davies, 1996). Sowohl die Promotionsarbeit als auch MSC wurden durch die evolutionäre Erkenntnistheorie beeinflusst. Obwohl der theoretische Hintergrund nicht bekannt sein muss um MSC zu verwenden, kann man in Kapitel 7 des Leitfadens mehr darüber erfahren. Es ist auch erwähnenswert, dass Jess Dart und andere den Einsatz von MSC aus anderen theoretischen Perspektiven heraus entwickelt und analysiert haben als Rick. Dieser flexible Einsatz steht im Einklang mit dem zugrundeliegenden Design von MSC.

Mehr über die Geschichte über die Entstehung und den Einsatz von MSC und auch über die Rolle von Jess Dart, die die Technik in Australien vorangetrieben hat, findet sich in Kapitel 8 des MSC Guides.

Bangladesh – sieben Jahre später

"Im laufenden Jahr [2000] hat das CCDB das Most Significant Change System (MSC) fortgeführt, das zur Identifizierung und Analyse von qualitativen Veränderungen im Leben der Referenzpersonen entwickelt wurde. Dieses System ist seit August 1995 Teil des regelmäßigen PPRDP-Überwachungssystems (PPRDP - People's Participatory Rural Development Programme ist ein Programm zur ländlichen Entwicklung mit starken partizipativen Elementen). Allerdings schlägt CCDB während der laufenden Planperiode auch vor, das System in allen anderen Programmen zu verwenden. Das System scheint sehr nützlich zu sein, um die sich ändernden Trends / Auswirkungen der Programme zu beobachten, da die Geschichten konkrete Veränderungen widerspiegeln, die sich im Leben der Referenzpersonen innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens vollzogen haben".
(CCDB, 2000:4, Bangladesh)

Überblick über die Schritte zur Umsetzung von MSC

MSC ist ein neues Verfahren, bei dem allerdings schon viele Anpassungen vorgenommen wurden, die wir auch in diesem Leitfaden vorstellen möchten. Bevor wir auf solche Abwandlungen eingehen, geben wir einen umfassenden Überblick darüber, wie eine "vollständige" Implementierung von MSC aussehen könnte. Wir haben dies in zehn Schritten beschrieben.

1. *Wie man beginnt und Interesse weckt*
2. *Definition von Veränderungsbereichen*
3. *Definition der Berichtsperiode*
4. *Sammeln von SC-Geschichten*
5. *Auswahl der wichtigsten Geschichten*
6. *Rückmeldung der Ergebnisse des Auswahlverfahrens*
7. *Verifizierung der Geschichten*
8. *Quantifizierung*
9. *Sekundäranalyse und Meta-Monitoring*
10. *Überarbeitung des Systems*

Der erste Schritt in MSC besteht im Allgemeinen darin, verschiedene Personengruppen an MSC heranzuführen und ihr Interesse und Engagement für die Teilnahme an dem Prozess zu wecken. Im nächsten Schritt werden die Veränderungsbereiche bestimmt, die ins Monitoring einbezogen werden sollen. Dabei identifizieren ausgewählte Interessengruppen breite Veränderungsbereiche - zum Beispiel "Veränderungen im Leben der Menschen" -, die nicht genau wie Leistungsindikatoren definiert sind, sondern bewusst offenbleiben und später von den tatsächlichen Nutzern definiert werden. Der dritte Schritt besteht darin, zu entscheiden, wie häufig Veränderungen in diesen Bereichen erfasst werden sollen.

SC-Geschichten werden von den direkt Beteiligten gesammelt, also den direkten Begünstigten, den Teilnehmenden aus der Zielgruppe des Projekts, oder den im Feld eingesetzten Mitarbeitenden. Die Geschichten werden erfasst, indem man eine einfache Frage stellt, wie zum Beispiel: „*Was war Ihrer Meinung nach im letzten Monat die bedeutendste Veränderung, die für die Teilnehmenden des Programms stattgefunden hat?*“ Es liegt zunächst an den Befragten, ihre Geschichten einem Veränderungsbereich zuzuordnen. Darüber hinaus werden sie ermutigt darüber Auskunft zu geben, warum sie die von ihnen genannte Veränderung für die Wichtigste, Bedeutsamste halten.

Die gesammelten Geschichten werden analysiert und durch die verschiedenen Hierarchieebenen „hochgefiltert“, die es normalerweise innerhalb einer Organisation oder eines Programms gibt. Jede Ebene überprüft dabei die Geschichten, die ihnen von der darunterliegenden Ebene zugesandt werden, und wählt für jeden Veränderungsbereich die wichtigste Erzählung aus. Jede Gruppe sendet dann die ausgewählten Geschichten an die nächste Hierarchieebene, so dass die Anzahl der Geschichten durch einen systematischen und transparenten Prozess reduziert wird. Jedes Mal, wenn Geschichten ausgewählt werden, werden die Kriterien für ihre

Auswahl aufgezeichnet und an alle Gruppen zurückgegeben, so dass jede weitere Sammel- und Auswahlrunde durch das Feedback aus den früheren Runden informiert wird. Die Organisation erfasst und korrigiert auf diese Weise effektiv die Richtung ihrer Aufmerksamkeit - und präzisiert die Kriterien, nach denen sie die Ereignisse bewertet.

Nachdem dieser Monitoringprozess einige Zeit, z.B. ein Jahr, angewendet wurde, wird ein Dokument erstellt, das alle auf der obersten Organisationsebene ausgewählten Geschichten über diesen Zeitraum in jedem Veränderungsbereich beschreibt. Neben den Geschichten werden auch die Gründe zusammengefasst, warum sie ausgewählt wurden. Die Geldgeber werden gebeten, die Geschichten in diesem Dokument zu bewerten und die auszuwählen, die am besten die Art der Ergebnisse repräsentieren, die sie finanzieren möchten. Außerdem werden auch sie gefragt die Gründe für ihre Wahl zu dokumentieren. Diese Informationen werden an die Projektleiter zurückgegeben.

Die ausgewählten Geschichten können überprüft werden, indem die Orte besucht werden, an denen die beschriebenen Ereignisse stattgefunden haben. Damit werden zwei Ziele verfolgt: einmal kann so überprüft werden, ob die Geschichten korrekt und ehrlich berichtet wurden; zum anderen können so eventuell detailliertere Informationen über Ereignisse gesammelt werden, die als besonders wichtig angesehen werden. Wenn ein Besuch einige Zeit nach dem ursprünglichen Bericht durchgeführt wird, bietet er auch die Möglichkeit, zu sehen, was seitdem passiert ist.

Der nächste Schritt ist die Quantifizierung, die in zwei Stufen erfolgen kann. Zunächst ist es möglich quantitative und auch qualitative Informationen miteinzubeziehen, wenn eine Veränderung zum ersten Mal beschrieben wird. Man kann auch quantifizieren, inwieweit die an einem Standort festgestellten signifikanten Veränderungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums auch an anderen Standorten stattgefunden haben. Der nächste Schritt nach der Quantifizierung ist das Monitoring des Monitoringsystems selbst. Dazu gehört auch zu untersuchen, wer teilgenommen hat und wie sich dies auf die Inhalte ausgewirkt hat, und zu analysieren, wie oft verschiedene Arten von Veränderungen berichtet wurden. Der letzte Schritt besteht darin, das Design des MSC-Prozesses zu überarbeiten, entsprechend der Erkenntnisse die aus der Anwendung und der Analyse gewonnen wurden.

Der Kern

Der Kern des MSC-Prozesses ist eine Frage im Sinne von:

“Rückblickend auf den letzten Monat, was war Ihrer Meinung nach die bedeutendste Veränderung in dem [bestimmten Veränderungsbereich]?”

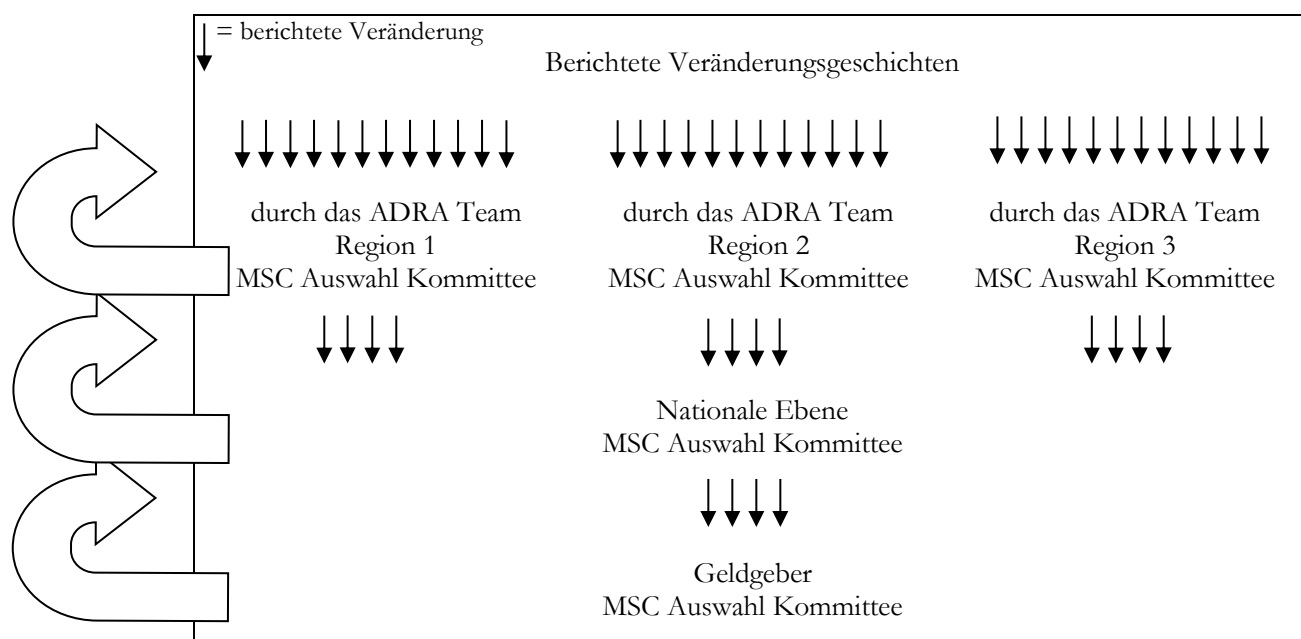
Eine ähnliche Frage wird gestellt, wenn die Antworten auf die erste Frage dann von einer anderen Personengruppe untersucht werden:

“Was war Ihrer Meinung nach die bedeutendste Veränderung von all diesen bedeutenden Veränderungen?”

Dieser Verfahren bietet eine einfache Möglichkeit, einer großen Menge an komplexen Informationen, die von vielen Personen und in unterschiedlichsten Bereichen gesammelt wurden, Sinn und Struktur zu geben.

Ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Prozesses ist es, jede Ebene über die Auswahl der „significant changes“ auf den höheren Ebenen zu informieren. Das hilft den Fokus bei der Suche nach signifikanten Veränderungen in jeder folgenden Berichtsperiode wieder neu auszurichten.

Abbildung 1: Das MSC Auswahlverfahren (Beispiel von ADRA Laos)



Das Ziel

Es gibt mehrere Gründe, warum inzwischen eine Vielzahl von Organisationen MSC-Monitoring als sehr hilfreich empfunden haben, dazu gehören die folgenden.

1. MSC ist ein gutes Verfahren, um unerwartete Veränderungen zu identifizieren.
2. Das Verfahren ist ein guter Weg, um die Werte, die in einer Organisation vorherrschen, klar zu identifizieren und eine Diskussion darüber anzuregen, welche am wichtigsten sind. Dies geschieht, wenn die Beteiligten darüber nachdenken und diskutieren, welcher der SC Geschichten die wichtigste ist, und kann auf allen Ebenen der Organisation geschehen.
3. Es handelt sich um eine partizipative Form des Monitorings, die keine besonderen Fachkenntnisse erfordert. Im Vergleich zu anderen Monitoring-Ansätzen lässt sich MSC einfach und kulturübergreifend kommunizieren. Es besteht keine Notwendigkeit zu erklären, was unter einem „Indikator“ zu verstehen ist. Jeder kann Geschichten über Ereignisse erzählen, die er für wichtig hält.
4. MSC begünstigt und bereichert sowohl die Analyse als auch die Datenerhebung, da alle Beteiligten erklären müssen, warum sie glauben, dass eine Änderung wichtiger ist als die andere.

5. Es kann die Kompetenzen der Mitarbeitenden für die Analyse von Daten und die Entwicklung von Wirkungsmodellen erweitern.
6. MSC kann ein umfassenderes Bild davon vermitteln was tatsächlich passiert, anstelle eines simplifizierenden Bildes, bei dem organisatorische, soziale und wirtschaftliche Entwicklungen auf eine einzige Zahl reduziert werden.
7. Das Verfahren kann verwendet werden, um Bottom-up-Initiativen einem Monitoring zu unterziehen und zu evaluieren, die keine vordefinierten Ergebnisse haben, anhand derer sie bewertet werden sollen.

Myanmar – Führungskräfte hören die Ergebnisse aus erster Hand.

"Auch die leitenden Angestellten waren fasziniert von den Geschichten, die auftauchten; sie hören diese Dinge fast nie!" (Gillian Fletcher, 2004, Beraterin des Programms CARE HIV/AIDS)

Wann sollte man MSC verwenden – und wann nicht?

MSC ist für einige Programmkontexte besser geeignet als für andere. In einem einfachen Programm mit leicht definierbaren Ergebnissen (z.B. Impfungen) kann die quantitative Überwachung ausreichend sein und würde sicherlich weniger Zeit in Anspruch nehmen als MSC. In anderen Kontexten liefern herkömmliche Monitoring- und Evaluierungstools jedoch möglicherweise nicht genügend Daten, um die Auswirkungen des Programms zu verstehen und Lernen zu fördern. Zu den Arten von Programmen, die von eindimensionalen Ansätzen nicht ausreichend abgedeckt werden und durch MSC einen erheblichen Wertzuwachs erzielen können, gehören Programme mit folgenden Eigenschaften:

- komplex und mit unterschiedlichen und unerwarteten Ergebnissen
- groß mit vielen Organisationsebenen
- fokussiert auf sozialen Wandel
- partizipative Grundhaltung
- partizipativ mit einem regelmäßigen Kontakt zwischen den Mitarbeitenden im Praxisfeld und den direkten Begünstigten, den Teilnehmenden aus der Zielgruppe des Projekts
- Probleme mit konventionellen Monitoringsystemen
- sehr individuelle Dienstleistungen für eine kleine Anzahl von Begünstigten (z.B. Familienberatung). Das schließt Projekte mit einer großen Anzahl von Begünstigten aber nicht aus (wie im Programm der CCDB aus der Entstehungsgeschichte des MSC).

Monitoring und Evaluierung in einer Organisation kann mehreren Zielen dienen. MSC adressiert einige davon mehr als andere. Nach unserer Erfahrung ist MSC für Monitoring geeignet, das sich auf das **Lernen** und nicht nur auf die Rechenschaftspflicht konzentriert. Es ist auch ein geeignetes Instrument, wenn die Auswirkungen der Intervention auf das Leben von Menschen im Vordergrund stehen und die Stimme von Nicht-Professionellen einbezogen werden soll. Darüber hinaus kann MSC den Mitarbeitenden helfen, ihre Fähigkeiten bei der Erfassung und Analyse der Auswirkungen ihrer Arbeit zu verbessern.

Es gibt auch einige Fälle, in denen die Kosten von MSC den Nutzen nicht rechtfertigen. Während MSC verwendet werden kann, um die folgenden Punkte zu

behandeln, gibt es vermutlich auch andere, weniger zeitaufwändige Wege, um die gleichen Ziele zu erreichen:

- Erfassung von Veränderungen, die vorhersehbar (erwartet) sind
- Verfassen von positiven Geschichten für die Öffentlichkeitsarbeit (PR)
- Retrospektive Evaluierung eines abgeschlossenen Programms
- Verstehen der durchschnittlichen Erfahrung der Teilnehmenden
- Erstellung eines Evaluierungsberichts zu Rechenschaftszwecken
- Durchführen einer schnellen und kostengünstigen Evaluierung

Für eine erfolgreiche Implementierung von MSC sind bestimmte Programmkontexte günstiger als andere. Nach unserer Erfahrung sind einige der wichtigsten Voraussetzungen für MSC:

- Eine Organisationskultur, in der es genauso akzeptabel ist über Fehler zu diskutieren wie über den Erfolg.
- „Champions“, „ÜberzeugungstäterInnen“, „TreiberInnen“ in den Organisationen, d.h. Menschen mit guten Moderationsfähigkeiten die den Einsatz von MSC fördern können.
- Die Bereitschaft, etwas Neues auszuprobieren.
- Zeit mehrere Zyklen des Verfahrens auszuführen
- Eine Infrastruktur die es ermöglicht regelmäßige Rückmeldung der Ergebnisse an die verschiedenen Interessengruppen zu geben.
- Engagement der Führungskräfte.

USA – Einsatz von MSC für kleine, individualisierte Programme

"... die im Rahmen dieses Programms erbrachten Dienstleistungen sind sehr individuell. Familien kommen mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten zum Programm. Unser Auftrag ist, die Anzahl der Familien zu dokumentieren, die Fortschritte gemacht haben, aber die Definition des Fortschritts ist für jede Familie unterschiedlich. Dies macht es sehr schwierig, eine gewöhnliches, standardisiertes Änderungsmaß zu verwenden. Aus diesem Grund haben wir begonnen, den MSC-Ansatz näher zu erproben."
(Julie Rainey, 2001, Family Literacy Program)

Weitere Informationen

Das „Bibliographie“-Kapitel des Leitfadens enthält eine Reihe von Literaturhinweisen und Anregungen für weitere Informationen.

Um Neuigkeiten über MSC zu erfahren, einschließlich neuer Anwendungen und Erfahrungen von Anwendern, können Sie sich in die Mailingliste Most Significant Changes eintragen: <http://groups.yahoo.com/group/mostsignificantchanges>.

Diese wurde von Rick im Jahr 2000 gegründet und hat heute mehr als 1700+ Mitglieder. Die Mailingliste hat einen Dateibereich, der Informationen über die Nutzung von MSC in einer Reihe von Organisationen und Ländern von 1993 bis heute enthält.

Schnell über die Vergangenheit lernen – Fortune Magazin

"Wenn du wüsstest, was jeden Tag im Voraus passieren würde, könntest du erstaunliche Dinge tun. Man könnte wahnsinnig wohlhabend werden, den politischen Prozess beeinflussen, und mehr. Nun, es stellt sich heraus, dass die meisten Menschen nicht einmal wissen, was gestern in ihrem eigenen Geschäft passiert ist. Viele Unternehmen entdecken also, dass sie einen enormen Wettbewerbsvorteil erzielen können, indem sie so schnell wie möglich herausfinden, was gestern passiert ist." (Steve Jobs, 1994:23)

