

# Wirkung und Wirkungsmessung von und in Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

## Tipps aus der Praxis und Forschung

In → [Multi-Akteurs-Partnerschaften](#) (MAP) gehen Akteure aus Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft gemeinsam Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung an. Dabei stellen sich Fragen nach Wirkung und Wirkungsmessung: Was wird unter Wirkung verstanden und wie funktioniert Wirkungsmessung für MAP? Antworten sowie Tipps aus Praxis und Forschung finden sich in diesem Dokument.

In einem zweitägigen Peer-Learning Workshop mit bestehenden Partnerschaften und politischen sowie wissenschaftlichen Expert\*innen wurden diese Themen und Fragestellungen diskutiert. Der Workshop fand im September 2018 in Bonn statt und wurde von der Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften zur Umsetzung der 2030-Agenda (→ [www.partnerschaften2030.de](http://www.partnerschaften2030.de)) organisiert.

Dieses Dokument enthält folgenden Inhalt:

### 1. Verständnis von Wirkung für MAP

- I Grundlagen basierend auf OECD / DAC Kriterien
- II Wirkungen einer MAP:  
Social Impact / Kohäsionswirkung
- III Wirkungen einer MAP:  
Wirkung auf Sektor und Zielgruppe
- IV Wirkungen einer MAP: Praxistipps

### 2. Wirkungsmessung für MAP

- I Wirkungsmessung für MAP: Praxistipps
- II Fragen, die sich eine MAP stellen sollte
- III Instrumente zur Wirkungsmessung - Toolbox
- IV Exemplarische Veranschaulichung des M&E-Prozesses

## 1. Verständnis von Wirkung für MAP

In MAP arbeiten Akteure aus Wirtschaft, Staat, Zivilgesellschaft und Wissenschaft langfristig und auf Augenhöhe zusammen, um gemeinsam Lösungsansätze für globale Herausforderungen zu erarbeiten. MAP eignen sich besonders für die Bearbeitung von komplexen Herausforderungen, die über den Einflussbereich einzelner Akteure hinausgehen.

Gegenüber dem Wirkungsverständnis, das in der Projektarbeit in staatlichen und zivilgesellschaftlicher Organisationen üblich ist, ergeben sich für das Wirkungsverständnis in MAP daher einige Unterschiede.

Grafik 1: Wirkung in und von MAP



Die Wirkung von Multi-Akteurs-Partnerschaften hat im Vergleich zu klassischer Projektwirkung eine zusätzliche Komponente, denn Wirkungen von MAP richten sich zum einen – wie Projekte – auf die Zielgruppe und den Sektor, und zum anderen zusätzlich auf die Akteure innerhalb der MAP, wie in Grafik 1 dargestellt. Die Wirkung auf die Akteure innerhalb der MAP wird hier als Social Impact oder Kohäsionswirkung bezeichnet.

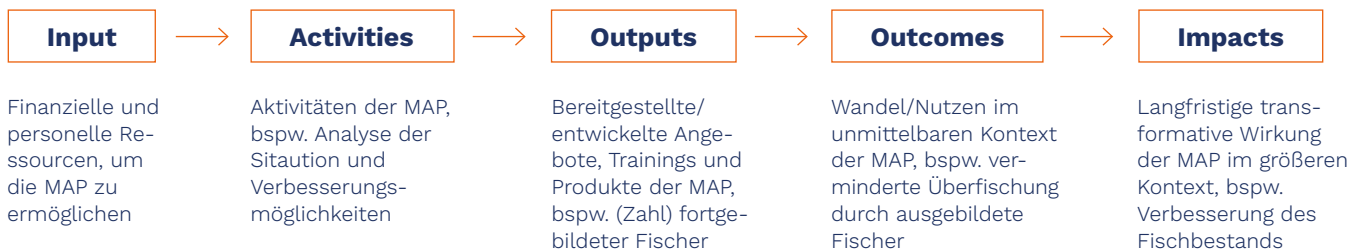
Grafik 2: Wirkung und MAP – 3 Blickrichtungen



Zudem ist es für Sekretariate bzw. Backbone-Organisationen von MAP hilfreich, die eigene Wirkung gesondert von Wirkungen der gesamten MAP zu verstehen und zu betrachten, wie in Grafik 2 dargestellt.

## I Grundlagen basierend auf OECD / DAC Kriterien

Wirkungen sind geplanter oder ungeplanter, positiver oder negativer, erwarteter oder unerwarteter Natur. Sie treten kurz-, mittel- oder langfristig in Erscheinung und hängen direkt oder indirekt mit den Aktivitäten der MAP zusammen. Die sogenannte Wirkungskette unterstützt die Betrachtung von Wirkungen einer MAP, indem die unterschiedlichen Wirkungsebenen aufgeschlüsselt werden. Diese lauten wie folgt:



Die fünf Kernkriterien für Wirksamkeit der OECD / DAC unterstützen in folgender Form die Frage nach dem Nachweis von Wirkung in Bezug auf Multi-Akteurs-Partnerschaften:

- Relevanz** Ist das zu bearbeitende Ziel der MAP relevant? Ist eine MAP zur Erreichung des Ziels das geeignete Instrument? Bringt die MAP einen Mehrwert im Vergleich zu anderen Ansätzen?
- Effizienz** Stehen die eingebrachten Ressourcen (Zeit, Finanzen, Personal) der Mitglieder im Verhältnis zu den erreichten Ergebnissen bzw. Vorteilen der MAP?
- Effektivität** Gibt es auf der Output-Ebene zähl- und messbare Ergebnisse der MAP? Gibt es auf der Outcome-Ebene qualitative Veränderungen durch die Nutzung der generierten Ergebnisse?
- Nachhaltigkeit** Ist ein dauerhafter Nutzen wahrscheinlich? Wie nachhaltig und selbsttragend sind die institutionalisierten Strukturen und der Aufbau der MAP?
- Wirkung** Erzielt die MAP eine transformative Veränderung?

## II Wirkungen einer MAP: Social Impact / Kohäsionswirkung <sup>1</sup>

Durch das Zusammenwirken in einer MAP können sich grundsätzliche Denk- und Handlungsweisen der beteiligten Akteure verändern. Aus einer neuen Binnendynamik heraus, die auf Kooperation, Vertrauen und gemeinsames Handeln aufbaut, entstehen neue Muster der Interaktion, die über die eigentliche MAP hinaus bestehen und einen transformativen Einfluss auf Verhaltensmuster der Akteure haben. MAP-Mitwirkende berichten in ihren Netzwerken von ihren Erfahrungen und tragen so dazu bei, stereoty-

pe Vorstellungen aufzuweichen. Darüber besteht oft erhöhte Bereitschaft der Akteure in anderen Projekten erneut zu kooperieren, sich periodisch informell über relevante Geschehnisse auszutauschen oder grundsätzlich integrativ nachhaltiger zu handeln.

MAP entfalten somit Wirkungen, die über die durch die MAP initiierten Veränderungsprozesse hinausgehen. Diese Wirkungen werden hier als Social Impact oder Kohäsionswirkung von MAP bezeichnet.

## III Wirkungen einer MAP: Wirkung auf Sektor und Zielgruppe

Um die MAP-Wirkung auf den Sektor und die Zielgruppe zu verstehen, gilt es folgende Fragen zu beachten:

**Wirkungen** Was wird für wen erreicht? Wann ist die Wirkung eingetreten?

**Mechanismen** Welche Faktoren und Prozesse haben diese Wirkungen möglich gemacht? Wie hängen diese Mechanismen, die Veränderung erzeugen, zusammen?

**Additionalität** Welchen Beitrag hat die MAP an der Wirkung (Kontribution)? Hat die MAP die Wirkung erzeugt (Attribution)? Wäre die Wirkung auch ohne MAP zustande gekommen? Ist mehr erreicht worden durch die MAP als einzelne Akteure erreicht hätten?

## IV Wirkungen einer MAP: Praxistipps

### TIPPS

Wie können MAP das Thema Wirkung navigieren? Es ergeben sich folgende Tipps für die Praxis:

### • Wirkungsversprechen überlegen:

Welche bzw. wieviel Wirkung kann versprochen werden?  
Wo und für wen soll die Wirkung erzielt werden?  
Das Wirkungsversprechen einer MAP sollte dem Typ der MAP, dem Kontext und der Größe entsprechend ausgerichtet sein. Die verschiedenen Typen von MAP bringen jeweils eine andere Wirkungslogik mit sich (siehe Box rechts).

### • Wirkungsversprechen festlegen:

Was wollen wir bewirken? Welche Ziele werden verfolgt?  
Das Wirkungsversprechen (oder auch die „Theory of Change“) der MAP sollte von Anfang an mit allen Akteuren diskutiert werden, sodass sich ein gemeinsames Verständnis herausbildet. Dabei gilt es zu beachten, dass unterschiedliche Zieldimensionen zusammenkommen:

- › das gemeinsame Ziel der MAP (Was wollen wir konkret gemeinsam erreichen?),
- › das langfristige entwicklungspolitische Ziel (Wozu wollen wir als MAP einen Beitrag leisten?), sowie
- › die variierenden Ziele der einzelnen MAP Akteure.

### Typen von MAP und die typische Wirkungslogik

- Standardisierungspartner-schaft → Der Fokus liegt auf dem Setzen von Standards und Normen. Die zu erzielende Wirkung richtet sich dabei vordergründig auf die Transformation eines gesamten Sektors.
- Servicepartnerschaft → Es geht um konkrete Implementierung und Umsetzung von Aktivitäten in einem lokalen oder regionalen Rahmen, für den die Wirkung erzielt wird.
- Wissenspartnerschaft → Wissensaustausch und Verbreitung von Wissen zielen auf die Anpassung von Handlungen der MAP-Akteure auf Grundlage der erhaltenen Informationen.

In der Praxis sind MAP oft eine Mischform der Typen.

<sup>1</sup> Bisher gibt es weder in der Wissenschaft noch unter Praktiker\*innen einen Fachbegriff für die hier beschriebene Wirkung von und in MAP auf die MAP-Akteure und ihre Handlungsmuster. Diese Wirkung wird hier als Social Impact oder Kohäsionswirkung bezeichnet.

Allgemein empfiehlt es sich eine Problemanalyse zu Grunde zu legen und klare, messbare Ziele mit Überprüfungsmechanismen zu definieren.

Da Multi-Akteurs-Partnerschaften in der Regel einen intensiven Anbahnungsprozess mit sich bringen, wird die Umsetzung und die Wirkung erst später erzielt. MAP benötigen daher einen längeren Zeithorizont als klassische Projektarbeit.

#### • **Beteiligung von Akteuren:**

Wer wird einbezogen? Der Dialog sollte strategisch aufgebaut werden: relevante und einflussreiche Akteure können den Prozess als Kerngruppe voranbringen. Eine zu große Anzahl an Akteuren in der Kerngruppe kann den Prozess jedoch bremsen, da es vor allem um Vertrauensaufbau innerhalb der Gruppe geht. Um weitere relevante Akteure für die MAP zu gewinnen, kann es hilfreich sein, den Mehrwert einer Mitwirkung für die verschiedenen Akteursgruppen aufzubereiten und klar aufzuzeigen.

Im laufenden Prozess können neue Akteure hinzukommen oder ausscheiden. Es ist daher wichtig das Wirkungsmodell im fortlaufenden Prozess stetig zu überarbeiten, insbesondere sobald neue Akteure hinzukommen.

#### • **Zusammenarbeit auf Augenhöhe:**

Wie wollen wir zusammenarbeiten? Eine inklusive und partizipative Entscheidungs- und Handlungsstruktur ist essentiell für die nachhaltige Wirksamkeit einer MAP, da so Legitimität und Reichweite der Partnerschaft bestimmt werden. Eine gleichberechtigte Teilhabe aller Akteursgruppen sollte daher sichergestellt werden. Institutionalisierte Governance-Strukturen bilden hierfür die Grundlage und ermöglichen die Verständigung auf grundlegende Regeln der Zusammenarbeit. Dabei gilt es unter anderem zu beachten, dass mithilfe einer Governance-Struktur sichergestellt wird, dass Hinweise und Bemerkungen aller Akteure einbezogen werden. Die menschliche Komponente und Interaktion zwischen Personen ist für die Arbeit in MAP essentiell. Vertrauensbildung und das Vertrauensverhältnis zwischen Akteuren kann ein integraler Faktor für die Wirkungserzielung sein. Außerdem hat sich gezeigt, dass der Aufbau einer gemeinsamen Identität und eines „Wir-Gefühls“ hilfreich für die Aktivitäten sein kann.

#### • **Kontinuierliches Monitoring & Evaluation:**

Wie erzielen wir Erfolge? Wie stellen wir Lernen sicher? Ein funktionales Prozessmanagement ist weiterhin ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Wirkungspotential einer MAP. Gemeinsames Lernen, kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserungen sind Grundlagen für die Effizienz und Effektivität einer MAP. Dazu ist es hilfreich kurzfristige Outcomes zu überwachen, um kontinuierliches Lernen zu gewährleisten, Anpassungen vorzunehmen und Erwartungen zu managen. Das Messen von mittelfristigen Outcomes ist wichtig, um eintretende Veränderungen zu evaluieren.

## 2. Wirkungsmessung

Wirkungsmessung ist aus vielerlei Hinsicht relevant und essentiell – es dient der Rechenschaftspflicht gegenüber dem Geldgeber, der Zielgruppe und für die Akteure, die in der MAP aktiv sind. Wirkungsmessung ist dabei nicht nur als Kontrolle zu verstehen, sondern als Instrument für und Bestandteil von Monitoring & Evaluation (M&E), um Erfolge zu dokumentieren und Lernen sicherzustellen.

Grafik 3: Wirkungsmessung für MAP



Ziele von Wirkungsmessung sind:

- Erkenntnisfunktion** Wie kann der Prozess gesteuert werden?
- Kontrollfunktion** Werden die Aufgaben von den zuständigen Akteuren umgesetzt?
- Lernfunktion** Wie funktionieren Prozesse zwischen Stakeholdern und die Maßnahme der MAP?
- Legitimitätsfunktion** Mit welchen Aktivitäten werden welche Ziele erreicht und wer trägt dazu bei?

## I Wirkungsmessung für MAP: Praxistipps



### TIPPS

Aus der Praxis und Wissenschaft ergeben sich folgende Empfehlungen für Wirkungsmessung:

**Wer misst?** MAP sollten den M&E-Prozess selber gestalten. Dabei kann externe Unterstützung und Beratung zu M&E sowie ein Angebot von Trainings für den Steuerungskreis, das Sekretariat und / oder weitere Gremien hilfreich sein. Im Falle von Standards und Zertifizierung ist es sinnvoll unabhängige Dritte einzubeziehen.

**Warum messen?** Wirkungsmessung bedarf Kapazitäten (Zeit, Geld, Arbeitsaufwand). Es sollte herausgestellt werden, dass M&E das gemeinsame Wirken von allen Akteuren der MAP legitimiert und verbessert. Zum einen bedarf es der Evaluation der Wirkungen auf die Zielgruppe, zum anderen des Monitorings der MAP selbst (Beziehungen der Akteure untereinander) sowie der Legitimation innerhalb der Akteursgruppen und gegenüber dem Geber.

**Was messen?** Mögliche Inhalte und Ziele einer Evaluierung sind die Beobachtung von Prozessen, eine Prüfung der Relevanz und Zielerreichung, die Messung der Wirkungen und die Überprüfung der Kausalhypothesen.

**Wann messen?** Es sollte in mehreren Stadien gemessen werden: ex-ante zur Verbesserung der Planung einer Maßnahme (Baseline festlegen); kontinuierlich zur Verbesserung des Prozesses; ex-post zum Messen der tatsächlichen Wirkung. Hierbei gilt es zu beachten, dass die Langzeitwirkung von MAP schwer gemessen werden kann.

**Wie messen?** Wirkungsmessung kann quantitativ sowie qualitativ erfolgen, wobei die Triangulation von Daten sinnvoll ist. Standardisierung ist nicht der goldene Weg. Es geht darum Lösungen zu finden, die innerhalb des jeweiligen Systems funktionieren. Mögliche Tools finden sich in der Toolbox (siehe Kasten unten).

**Wie vorgehen?** Es gilt zu beachten, dass Monitoring und Evaluation zusammengehören. Es sollten rechtzeitig Fragen zum M&E System gestellt werden, um dieses frühestmöglich zu etablieren und gleichzeitig gilt es, fortlaufend flexibel zu bleiben.

## II Fragen, die sich eine MAP stellen sollte

- Warum brauchen bzw. wollen wir ein M&E-System?
- Was braucht jeder individuelle Partner für Informationen?
- Was müssen wir wissen / in Erfahrung bringen?
- Welche Ressourcen / Kapazitäten / Rahmenbedingungen haben wir zur Verfügung?
- Welche Daten brauchen wir dafür?
- Wann brauchen wir welche Daten?
- Wie kann die Qualität der Daten sichergestellt werden?
- Wer muss beteiligt werden?
- Wer führt durch?
- Wie gehen wir mit den Ergebnissen intern um?
- Auf welche Art teilen wir die Daten mit anderen?
- Wie trägt die MAP zu einem Wandel bei? Erreicht die MAP ihre festgelegten Ziele?
- Was machen wir, wenn es nicht so läuft wie geplant?

### III Instrumente zur Wirkungsmessung

#### Zusammenarbeit der MAP-Akteure

- Collaboration Continuum, um eine Selbsteinschätzung durch die Partner zu ermöglichen: Austin & Seitanidi (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly xx(x) 1-33. → [Link](#)
- Netzwerkanalyse, um herauszufinden wie die Zusammenarbeit der MAP funktioniert: Neugebauer/ Beywl (2006): Methoden zur Netzwerkanalyse, in: Zeitschrift für Evaluation, (2), S. 249-286. → [Link](#)
- Offene Mitglieder- Akteursbefragungen, um herauszufinden wie zufrieden die Akteure sind und wie der Stand der Partnerschaft ist. (beispielsweise über Survey Monkey)
- Partnering Process Tool, um die Zusammenarbeit der Partnerschaft zu untersuchen: PPP Lab. → [Link](#)
- Promoting Effective Partnering, Toolbox für die Umsetzung von effektiven Partnerschaften: The Partnerships Resource Centre; Collective Leadership Institute; Dutch Ministry of Foreign Affairs et al. → [Link](#)

#### Ziele definieren und Wirkungen feststellen

- Contribution Analysis zur Feststellung welchen Beitrag die MAP an der Wirkung hat: BetterEvaluation. → [Link](#)
- Guide to Social Return on Investment. UK Cabinet Office. → [Link](#)
- Impact Pathways, um festzustellen, ob die MAP on track ist: The Partnerships Resource Centre of the Rotterdam School of Management of Erasmus University Rotterdam, Wageningen University, 2SCALE project. → [Link](#)
- Kausalmechanismen von MAP herstellen: Schmitt (2018): Schluss mit schwarzen Boxen – Zur Arbeit mit Kausalmechanismen in Evaluierungen. DEval Policy Brief 10/2018. → [Link](#)
- Kursbuch Wirkung: Projektziele effektiver erreichen. Bertelsmann Stiftung und PHINEO → [PDF Link](#) und → [Online-Version Link](#)
- PPPCanvas, zur Entwicklung des Business Model: PPP Lab. → [Link](#)
- Programmtheorie/ Wirkungslogik, um Ziele und Wirkungen festzustellen: Hartmann et al. (2017): Evaluierung des develoPPP.de-Programms. DEval. → [Link](#)
- Scaling Scan, um realistische Ambitionen zu entwickeln: PPP Lab. → [Link](#)
- The Dialogic Change Model des Collective Leadership Instituts als Monitoringinstrument. → [Link](#)
- The MSP Guide, für umfangreiche Informationen und Tools rund um und für MAP: the Centre of Development Innovation (CDI) der Wageningen Universität. → [Link](#)
- Wirkungsmonitoring in MAP mittels Checkliste und hilfreicher Fragen: Collective Leadership Institute (CLI), S. 47-51. → [Link](#)

#### Wirkungen kommunizieren

- Audiovisuelle Aufbereitung von Informationen (Infographic, Video, Bilder, Podcast, digital Storytelling, Fotobuch, Interviews)
- Case Studies und Narrative darstellen (Storytelling), um Kontext zu kreieren und Wirkungen aufzuzeigen.
- Datenbank mit Informationen zu Unternehmensberichten: Business and Human Rights Research Center in London. → [Link](#)

## IV Exemplarische Veranschaulichung des M&E-Prozesses

Die über den BMZ Fördertitel Private Träger kofinanzierte MAP für nachhaltige Thunfischfischerei wird als Case Study dargestellt, um den M&E-Prozess einer MAP zu veranschaulichen und Tipps für die Praxis abzuleiten. Bei dieser MAP geht es um nachhaltige Thunfischfischerei und bessere Einkommensmöglichkeiten für handwerkliche Fischer in zwei Projektregionen in den Philippinen. Der WWF stellt die Backbone-Organisation für diese MAP.

Das Wirkungsversprechen lautet:

Die Etablierung von Multi-Akteurs-Partnerschafts-Dialogstrukturen fördert gerechtere Thunfisch-Lieferketten und ein nachhaltiges Management der Gelbflossenthunfisch-Bestände in den Philippinen; und befördert eine Verbesserung der sozioökonomischen Situation der Handleinenfischer, sowie die langfristige Sicherung ihrer Existenzgrundlage.

### Der M&E-Prozess der MAP für nachhaltige Thunfischfischerei in den Philippinen

#### 1. Schritt – Projektidee, Thema & grobes Ziel

Die MAP ist aus einem Vorgänger Projekt entstanden. Idee, Thema und Ziel wurden dialogisch entwickelt.

#### 2. Schritt – Gemeinsame Zielsetzung

Die Vision bzw. das Oberziel sowie Projekt- und Unterziele wurden entwickelt. Hierbei wurden Ziele für den Inhalt sowie den Prozess definiert. Die Prozessziele beschäftigen sich mit der Entwicklung von Dialogstrukturen und der Institutionalisierung.

#### 3. Schritt – Entscheidung über das Format

Ist MAP das passende Instrument für die Erreichung der Ziele? Welche Akteure haben welche Gründe zur Beteiligung?

#### 4. Schritt – Ziel und Unterziele mit Indikatoren

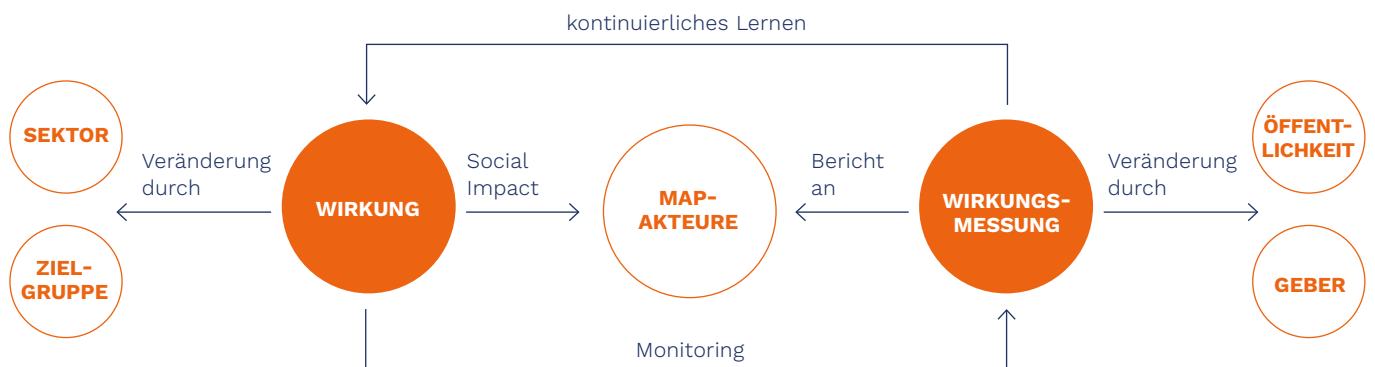
Ein Workshop der Kerngruppe („container of change“) mit Beratung durch das Collective Leadership Institut (CLI) einigte sich auf die Festlegung des Ziels und sechs Unterziele, die an Indikatoren gekoppelt sind.

#### 5. Schritt – On-going M&E

- Im Projektantrag wurden Trainings zum Monitoring Prozess mit externen Expert\*innen eingeplant.
- Es wurde eine Person als verantwortlich für den Monitoring Prozess der MAP benannt.
- Alle drei Monate erhält die Backbone Organisation einen internen Bericht über Aktuelles und Diskussionen. Ziel ist es eine bewusste Reflektion gegenüber dem Prozess aufrechtzuerhalten. Es kann sich um einen kurzen Bericht, (internen / externen) Newsletter oder ähnliches handeln.
- Ein umfangreicher Bericht geht jährlich an den Geber zur Überprüfung der Indikatoren und des zeitlichen Prozesses.
- Einmal im Jahr findet eine Messung durch externe Gutachter zur Prüfung der Zertifizierung statt.
- Wirkung wird bspw. durch folgende Aktivitäten gemessen: Umfragen mit Haushalten über Einkommenssituation und Verschuldung mit Lieferkettenakteuren, Anzahl schädlicher, zweifelhafter und nachhaltiger Subventionen der Behörden in die Projektfischereien, Messung der Fangkapazität der Handleinenfischerei in den Projektgebieten, Analyse der Umsätze entlang der Lieferkette.
- Entsprechende Personalkapazitäten werden eingeplant.
- Es muss ggf. eine Anpassung der Unterziele, Indikatoren und Aktivitäten erfolgen, wenn sich dies als sinnvoll im Sinne des Oberziels herausstellt.
- Eine externe, punktuelle Unterstützung zum Thema M&E erweist sich als hilfreich.

Weitere Informationen zur MAP für ein nachhaltiges und gerechtes Thunfischangebot finden sich → [hier](#)

Grafik 4: Wirkungsmessung für MAP



Grafik 4 fasst zusammen, wie Wirkung und Wirkungsmessung für MAP verstanden werden können. MAP wirken einerseits auf den Sektor und die Zielgruppe und andererseits auf die MAP-Akteure (hier als social impact oder die Kohäsionswirkung bezeichnet). Die Wirkungsmessung von MAP ist sowohl für die MAP-Akteure als auch die Öffentlichkeit und die Geber relevant. Die Wirkung wird durch die Wirkungsmessung erfasst um somit kontinuierliches Lernen sicherzustellen.